

**PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK PT. WIJAYA
KARYA BETON PPB PASURUAN**

TESIS

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
MINAT MANAJEMEN KONSTRUKSI**

Ditujukan untuk memenuhi persyaratan
Memperoleh gelar magister teknik



Disusun oleh:

NAWANG AJI SASONGKO

NIM. 156060100111014

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2017



TESIS

PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK PT. WIJAYA KARYA BETON PPB PASURUAN

**NAWANG AJI SASONGKO
NIM. 156060100111014**

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 27 Desember 2017
dinyatakan telah memenuhi syarat
untuk memperoleh gelar Magister Teknik

Komisi Pembimbing,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Eng. Yulvi Zaika, MT
NIP. 119680707 199403 2 002

Ir. Agus Suharyanto, M. Eng., Ph. D
NIP. 19610813 198802 1 001

Malang,

Universitas Brawijaya
Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Sipil
Ketua Program Magister Teknik Sipil

Ari Wibowo, ST., MT., Ph.D
NIP. 19740619 200012 1 002



IDENTITAS TIM PENGUJI**JUDUL TESIS :**

PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK PT. WIJAYA KARYA BETON PPB PASURUAN

Nama Mahasiswa : Nawang Aji Sasongko
NIM. : 156060100111014
Program Studi : Teknik Sipil
Minat : Manajemen Konstruksi

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Dr. Eng. Yulvi Zaika MT.
Anggota : Ir. Agus Suharyanto, M. Eng., Ph. D.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : M. Hamzah Hasyim, ST., M. EngSc.
Dosen Penguji 2 : Dr. Ir. Asád Munawir, MT.

Tanggal Ujian : 27 Desember 2017
SK Penguji : Keputusan Dekan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Nomor 1735 Tahun 2017



PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Tesis ini adalah asli dari pemikiran saya, tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

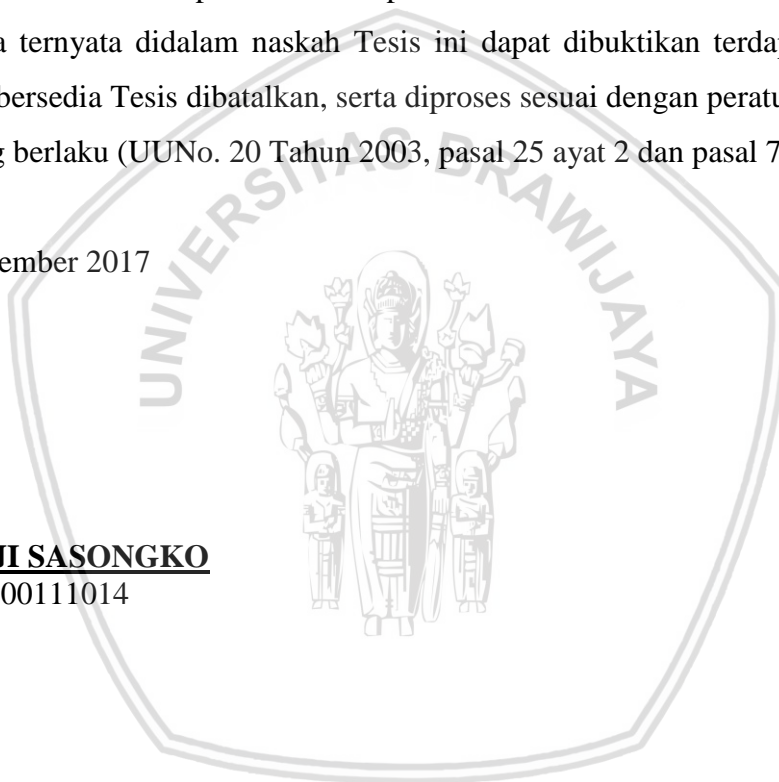
Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UUNo. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Desember 2017

Mahasiswa,

NAWANG AJI SASONGKO

NIM. 156060100111014





RIWAYAT HIDUP

Nawang Aji Sasongko, lahir di Mojokerto pada tanggal 14 Maret 1992, anak pertama dari ayah yang bernama Drs. Sudirman Adi, dan Ibu yang bernama Yayuk Sutianingsih. Menempuh pendidikan SD sampai SMA di Kota Mojokerto. Lulus SMA pada tahun 2010. Pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan di Universitas Brawijaya (UB) jurusan Teknik Sipil dan lulus Program Sarjana Teknik (ST) pada tahun 2015. Pada tahun 2015 melanjutkan program magister di Universitas Brawijaya (UB) Teknik Sipil minat Manajemen Konstruksi.





UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan nikmat, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Magister Teknik pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya Tesis ini tidak lepas dari banyak pihak yang terkait dalam membantu kelancaran penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Sudirman Adi dan Ibu Yayuk Sutioningsih yang selalu menjadi alasan utama penulis dalam bekerja keras mendapatkan gelar sarjana, demi menjadi kebanggaan dan kebahagiaannya. Terimakasih atas segala pengorbanan baik materiil maupun spiritual dan telah sabar memberikan nasehat, pengertian, motivasi, dan doa demi kesuksesan penulis
2. Ibu Dr. Eng. Yulvi Zaika, MT selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu dan sabar memberikan arahan, bimbingan, dan masukan yang sangat bermanfaat bagi penyelesaian Tesis ini.
3. Bapak Ir. Agus Suhryanto, M. Eng., Ph.D selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan sabar memberikan bimbingan, masukan, dan motivasi yang sangat berguna bagi penyelesaian Tesis ini.
4. Seluruh dosen Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan banyak bekal ilmu dan pengalaman berharga bagi penulis.
5. Seksi Keuangan dan SDM sekaligus selaku pembimbing lapangan PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan yang telah memberikan ijin dan bimbingan kepada penulis untuk melakukan penelitian pada pabrik dan memberikan data penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.
6. Adikku tersayang, Gading Dewi Suminang yang selalu memberikan semangat dan doa kepada penulis.
7. Temanku Nita Dwi Setyastuti Magister Manajemen Konstruksi angkatan 2015, terimakasih atas kebersamaannya selama ini.
8. Temanku Ibu Nur Asfi Royhan yang telah banyak memberikan masukan dalam mengerjakan.
9. Temanku Riska Sasmito dan Risky T Cahyani yang telah membantuku.

10. Semua pihak terkait yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu karena adanya keterbatasan.

Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Malang, Desember 2017

Penulis



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, serta nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul **“PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK PT. WIJAYA KARYA BETON PPB PASURUAN”**.

Analisa ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada pabrik konstruksi beton dan menjelaskan tindakan perbaikan yang seharusnya dilaksanakan oleh pegawai pabrik. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pihak-pihak terkait dalam upaya meningkatkan kinerja SDM pada pabrik serta menjadi bahan rujukan untuk kajian selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa dengan segala keterbatasan yang dimiliki baik kemampuan, tenaga, waktu dan biaya, dalam penulisan ini pastilah masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang membangun agar tulisan ini bisa memberikan manfaat yang lebih bagi kita semua, khususnya bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, Desember 2017

Penulis



DAFTAR ISI

halaman

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
RINGKASAN.....	x
SUMMARY	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Batasan Masalah	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Pustaka	5
2.1.1 Gambaran Umum PT. Wijaya Karya Beton Wijaya Karya Beton PPB Japanan Pasuruan	5
2.1.2 Tahapan Proses Kerja Pabrik	6
2.1.3 Struktur Organisasi PPB Japanan Pasuruan	8
2.1.4 Produk-Produk Yang Dihasilkan Dari PT. Wijaya Karya Beton PPB..... Pasuruan	8
2.2 Sumber Daya Manusia Dalam Pabrik	10
2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	11
2.4 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian	14
2.5 Teknik Pengumpulan Data	15
2.6 Analisa <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	16
2.6.1 Tahapan Analisa Menggunakan PLS-SEM.....	17
2.6.2 Pemodelan Jalur	19
2.7 Metode <i>Importance Performance Map Analysis</i> (IPMA)	19
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	
3.1 Kerangka Konsep Penelitian	23



BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Alur Penelitian	25
4.1.1 Studi Pendahuluan	26
4.1.2 Perumusan Variabel dan Indikator Penelitian	26
4.1.3 Model variabel dan Indikator Penelitian	26
4.1.4 Perancangan Kuisisioner dan Survei Kuisisioner	28
4.1.5 Analisa Statistik <i>Struktural Equation Modelling</i> (SEM)	28
4.1.6 Faktor Internal dan Eksternal yang Paling Berpengaruh	28
4.2 Rancangan Penelitian	28
4.2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
4.2.2 Pengambilan Data	28
4.3 Kesimpulan dan Saran	29

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengolahan Awal	33
5.1.1 Profil Responden (dari kuesioner A)	33
5.2 Variabel Faktor Internal	34
5.2.1 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Attitude</i> (Sikap)	34
5.2.2 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Skill</i> (Keahlian)	36
5.2.3 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Knowledge</i> (Pengetahuan) ...	38
5.2.4 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Abilities</i> (Kemampuan)	39
5.3 Variabel Faktor Eksternal	41
5.3.1 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Tools</i> (Alat Kerja)	41
5.3.2 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Resources</i>	43
5.3.3 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Social System</i>	45
(Sistem Sosial)	
5.3.4 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator <i>Coworker</i> (Rekan Kerja)	47
5.3.5 Analisis Statistik Deskriptif Indikator Indikator <i>Managerial Behavior</i>	49
(Sikap Manajemen)	
5.4 Variabel Kinerja SDM	52
5.5 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	54
5.5.1 Diagram Jalur	54
5.5.2 Evaluasi Model Pengukuran	54
5.6 Analisa IMPA	62
5.7 Faktor yang Paling Dominan Pengaruhnya	63

5.8 Tidakan Perbaikan	64
-----------------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	65
----------------------	----

6.2 Saran	66
-----------------	----

DAFTAR PUSTAKA	67
-----------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Proses kerja pabrik.....	6
Gambar 2.2 Struktur Organisasi	8
Gambar 2.3 Penelitian terdahulu terkait faktor-faktor kinerja SDM.....	12
Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM (Bacal 2004).....	13
Gambar 2.5 Hubungan dari penelitian-penelitian terdahulu	13
Gambar 2.6 Tahapan analisa menggunakan PLS-SEM (Ghozali, 2015)	16
Gambar 2.7 Diagram faktor dalam Struktur SEM.....	19
Gambar 2.8 Peta <i>Importance Performance Map Analysis</i> (IPMA).....	20
Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian.....	23
Gambar 4.1 Diagram alur penelitian	25
Gambar 5.1 Frekuensi jawaban indikator <i>attitude</i>	35
Gambar 5.2 Frekuensi jawaban indikator <i>skill</i>	37
Gambar 5.3 Frekuensi jawaban indikator <i>knowledge</i>	39
Gambar 5.4 Frekuensi jawaban indikator <i>abilities</i>	41
Gambar 5.5 Frekuensi jawaban indikator <i>tools</i>	43
Gambar 5.6 Frekuensi jawaban indikator <i>resources</i>	45
Gambar 5.7 Frekuensi jawaban indikator <i>social system</i>	47
Gambar 5.8 Frekuensi jawaban indikator <i>coworker</i>	49
Gambar 5.9 Frekuensi jawaban indikator <i>managerial behavior</i>	51
Gambar 5.10 Diagram persentase jawaban indikator kinerja SDM	53
Gambar 5.11 Diagram jalur	54
Gambar 5.12 IPMA Variabel Internal dan Eksternal	62
Gambar 5.13 IPMA Indikator-indikator	62

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	14
Tabel 2.2 Pembobotan skor	16
Tabel 4.1 Variabel dan indikator penelitian (Internal dan Eksternal)	30
Tabel 4.2 Variabel dan indikator penelitian (Kinerja SDM)	31
Tabel 5.1 Hasil kuesioner <i>Attitude</i>	34
Tabel 5.2 Indikator <i>attitude</i> (sikap)	35
Tabel 5.3 Hasil kuesioner <i>skill</i>	36
Tabel 5.4 Indikator <i>skill</i> (keahlian).....	37
Tabel 5.5 Hasil kuesioner <i>knowledge</i>	38
Tabel 5.6 Indikator <i>knowledge</i> (pengetahuan)	38
Tabel 5.7 Hasil kuesioner <i>abilities</i>	40
Tabel 5.8 Indikator <i>abilities</i> (kemampuan)	40
Tabel 5.9 Hasil <i>kuisisioner tools</i>	42
Tabel 5.10 Indikator <i>tools</i> (alat kerja)	42
Tabel 5.11 Hasil kuesioner <i>resources</i>	44
Tabel 5.12 Indikator <i>resources</i> (sumber daya pendukung)	44
Tabel 5.13 Hasil kuisisioner <i>social system</i>	46
Tabel 5.14 Indikator <i>social system</i> (sistem sosial)	46
Tabel 5.15 Hasil kuisisioner <i>coworker</i>	48
Tabel 5.16 Indikator <i>coworker</i> (rekan kerja).....	48
Tabel 5.17 Hasil kuesioner <i>managerial behavior</i>	50
Tabel 5.18 Indikator <i>managerial behavior</i> (sikap manajemen)	51
Tabel 5.19 Hasil kuisisioner kinerja SDM	52
Tabel 5.20 Indikator kinerja SDM.....	53
Tabel 5.21 Hasil <i>convergent validity</i>	54
Tabel 5.22 Hasil pengujian <i>convergent validity</i>	55
Tabel 5.23 Hasil <i>cross correlation</i>	55
Tabel 5.24 Hasil <i>composite reliability</i> dan <i>cronbach alpha</i>	56
Tabel 5.25 Model pengukuran variabel faktor internal	57
Tabel 5.26 Model pengukuran variabel faktor eksternal	58
Tabel 5.27 Model pengukuran variabel kinerja SDM	59

Tabel 5.28 <i>Goodness of fit Model</i>	60
Tabel 5.29 Hasil pengujian hipotesis.....	60
Tabel 5.30 Hasil konversi diagram jalur	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A.....	69
Lampiran B.....	73
Lampiran C.....	76



RINGKASAN

Nawang Aji Sasongko, Magister Teknik Sipil, Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Desember 2017, *Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan*, Dosen Pembimbing : Yulvi Zaika dan Agus Suharyanto.

Saat ini industri berkembang dengan sangat pesat, sehingga para pengusaha saling berlomba-lomba untuk memajukan usaha mereka. Berkembangnya dunia usaha ditandai dengan adanya peningkatan jenis usaha baru. Banyak industri dengan skala besar maupun kecil berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Industri konstruksi yang dijadikan sebagai studi kasus adalah pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan yang merupakan salah satu dari anak perusahaan PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk (WIKA), PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan merupakan bagian dari perluasan perusahaan yang khusus memproduksi beton pracetak. Permasalahan yang terjadi yaitu komunikasi didalam perusahaan yang belum berjalan secara maksimal. Hal ini dikarenakan masih ditemui hambatan dalam penyampaian suatu informasi dari direktur kepada karyawan, maupun antar karyawan itu sendiri. Miss komunikasi yang ada mengakibatkan terhambatnya input data untuk proses lebih lanjut.

Kajian ini ditujukan untuk mencari faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja SDM pabrik, selain dari faktor komunikasi. Penelitian ini menggunakan data primer didapatkan melalui survei kuesioner. Survei kuisisioner hanya dilakukan pada semua karyawan yang berstatus pegawai tetap di pabrik, yang berjumlah 35 responden. Isi dari kuisisioner hanya terkait faktor internal dan faktor eksternal SDM. Dimana indikator-indikator dari faktor internal yaitu: sikap, keahlian, pengetahuan dan kemampuan. Dan indikator-indikator dari faktor eksternal yaitu: alat, sumber daya, lingkungan sosial, rekan kerja dan sikap manajemen. Kemudian dianalisa dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Metode yang digunakan adalah SEM-PLS dan IPMA indikator apa yang paling berpengaruh dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dari hasil analisis SEM-PLS, diperoleh bahwa semua indikator-indikator dari faktor internal dan eksternal signifikan berpengaruh. Dari keseluruhan indikator tersebut, indikator rekan kerja adalah yang paling berpengaruh. Berdasarkan analisa IPMA, keseluruhan indikator berada pada kuadran II. Sehingga tindakan yang perlu dilakukan adalah untuk mempertahankan performance-nya (*keep up the good work*).

Kata kunci : kinerja, pabrik, SDM.



SUMMARY

Nawang Aji Sasongko, *Magister of Civil Engineering, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, December 2017, The Effect Of Internal And External Factors To The Performance Of Human Resources In Factory PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Academic Supervisor : Yulvi Zaika and Agus Suharyanto.*

Currently the industry is growing very rapidly, so the entrepreneurs are competing to advance their business. The development of the business world is marked by an increase in new business types. Many industries with large and small scale are trying to provide the best service for the community. The construction industry which is used as a case study is PT. Wijaya Karya Beton Pasuruan, which is one of the subsidiaries of PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk (WIKA), PT. Wijaya Karya Beton Pasuruan PPB is part of an expansion company that specialized in producing precast concrete. The problems that occur are communication within the company that has not run optimally. This is because there are still obstacles in the delivery of information from the director to employees, as well as among employees themselves. Miss existing communication resulted in inhibition of data input for further process.

This study is intended to look for factors that affect the performance of factory human resources, apart from communication factors. This study uses primary data obtained through a questionnaire survey. The questionnaire survey was only conducted on all employees with permanent employee status at the factory, which amounted to 35 respondents. The content of the questionnaire is only related to internal factors and external factors of HR. Which the indicators of internal factors are: attitude, skill, knowledge and ability. And indicators of external factors are: tools, resources, social system, co-workers and management behaviour. It is then analyzed with the help of SmartPLS 3.0 program. The method used is SEM-PLS and IPMA which indicator is the most influential and corrective action required.

From the result of SEM-PLS analysis, it is found that all the indicators of internal and external factors significantly influence. From all of these indicators, the co-workers' indicator is the most influential. Based on IPMA analysis, all indicators are in quadrant II. So the action that needs to be done is to maintain its performance (keep up the good work).

Keyword : factory, human resources, performance.





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini industri berkembang dengan sangat pesat, sehingga para pengusaha saling berlomba-lomba untuk memajukan usaha mereka. Berkembangnya dunia usaha ditandai dengan adanya peningkatan jenis usaha baru. Banyak industri dengan skala besar maupun kecil berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Hal ini tentu saja karena industri tersebut dihadapkan pada keterbatasan-keterbatasan dalam mengelola kegiatan.

Pada beberapa industri, untuk merekrut tenaga kerja telah direncanakan secara tertulis beserta anggaran yang diperlukan. Biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan hasil yang diperoleh, yaitu tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, seorang manajer harus bisa mengelola karyawannya. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidak nyamanan dan turunnya produktifitas karyawan (Arifa, 2013). Kemunculan berbagai macam industri baru dipicu dengan banyaknya permintaan dari masyarakat terhadap kebutuhan pembangunan yang memberikan manfaat bagi penggunaannya. Perusahaan industri yang ada saat ini dibuat untuk memudahkan penyelesaian berbagai kebutuhan. Salah satunya adalah industri konstruksi, menjadi sektor ekonomi yang penting di Indonesia.

Industri konstruksi yang dijadikan sebagai studi kasus adalah pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan yang merupakan salah satu dari anak perusahaan PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk (WIKA), PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan merupakan bagian dari perluasan perusahaan yang khusus memproduksi beton pracetak. Produk-produk yang dihasilkan dari PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan antara lain: tiang listrik, tiang pancang, bantalan rel, balok jembatan, dinding penahan (turap), dan struktur maritim.

Beberapa kendala kinerja yang ditemui pada PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan, berdasarkan hasil wawancara menunjukan bahwa komunikasi didalam perusahaan belum berjalan secara maksimal. Hal ini dikarenakan masih ditemui hambatan dalam penyampaian suatu informasi dari direktur kepada karyawan, maupun antar karyawan itu sendiri. Miss komunikasi yang ada mengakibatkan terhambatnya input data untuk proses lebih lanjut. Banyaknya saluran yang harus dilalui seperti contohnya informasi dari direktur kepada

karyawan masih harus melalui beberapa manajer dan beberapa kepala bagian, yang menjadikan berubahnya informasi akan bertambah besar. Masalah kedua terkait komunikasi juga berakibat pada bagian persuratan yang menyangkut pengadaan kerja. SPPDN (surat permintaan pengadaan) sering kali terlambat dalam pembuatannya, sehingga persiapan-persiapan yang harusnya dilakukan jauh hari, dikerjakan dengan kondisi waktu kerja yang kurang. Karena kondisi tersebut, perlu dilakukan penelitian eksplorasi. Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang sangat berpengaruh pada kinerja SDM dalam pabrik. Sehingga nantinya bisa dijadikan sebagai landasan untuk melakukan perbaikan kinerja sumber daya manusia dalam pekerjaan-pekerjaan pabrik yang akan datang. Sumber daya manusia yang dimaksud disini, adalah karyawan utama atau pegawai tetap WIKA. Karyawan utama adalah tenaga kerja yang tidak memiliki masa kontrak kerja.

Sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting dalam pelaksanaan pekerjaan pabrik. Faktor internal signifikan mempengaruhi kinerja SDM, terutama yang terkait dengan sikap dan keahlian dari SDM (Purnomo, 2016). Ada pengaruh antara faktor sumber daya manusia (*personnel*) dengan keberhasilan pabrik, baik secara langsung (Ofori, 2013), atau dalam proses pengelolaannya (*management*) (Naqvi dkk, 2011). Komunikasi yang jelas dan efektif, komitmen, manajemen yang baik, ketersediaan SDA, regulasi dan standarisasi sangat berpengaruh pada keberhasilan kerja (Ofori, 2013). Keberhasilan tim atau *team success* sangat berpengaruh dalam keberhasilan kerja (Longbotham, 2006). Yang sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja adalah penghargaan dan pengakuan (Rizwan, Tariq, Hassan, Sultan, 2014). Terkait dengan hal tersebut diperlukan penelitian tentang faktor-faktor apa saja yang sangat mempengaruhi kinerja SDM dalam pabrik. Dengan diketahuinya faktor-faktor penting tersebut, maka diharapkan dapat dilakukan perbaikan atau peningkatan kinerja dari sumber daya manusia, yang akhirnya berdampak kepada keberhasilan proyek.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, telah ditemukan kendala terkait komunikasi. Maka penulis berusaha mengidentifikasi masalah yang ditemukan dalam pembahasan. Sehingga penelitian terpusat pada permasalahan berikut:

1. Apa saja faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dalam pabrik?
2. Faktor apa yang paling dominan pengaruhnya?

3. Bagaimana menentukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia setelah diketahui apa faktor yang paling berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.
2. Mengetahui faktor dominan yang paling berpengaruh.
3. Memberikan masukan kepada pihak manajemen Pabrik PT. Wijaya karya Beton PPB Pasuruan untuk perbaikan kinerja sumber daya manusia pada pekerjaan yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan ada beberapa manfaat yang dihasilkan, terutama bagi PT. Wijaya karya Beton PPB Pasuruan dan pengembang ilmu pengetahuan.

1. Bagi Pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan
Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi untuk peningkatan kinerja SDM, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia.
2. Bagi Pengembang Ilmu Pengetahuan
Metode dan model seperti ini diharapkan memberi kontribusi referensi pada penelitian yang selanjutnya khususnya di bidang sumber daya manusia dan manajemen pabrik.

1.5 Batasan Masalah

Ada juga batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang diteliti hanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.
2. Penelitian dibatasi hanya pada sumber daya manusia di pabrik.
3. Sumber daya yang diteliti hanyaterbatas pada karyawan tetap pabrik.
4. Pabrik yang diteliti adalah PT. Wijaya karya Beton PPB Pasuruan.



BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Dalam Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa hubungan kerja adalah hubungan yang menyangkut kepribadian antara pengusaha dengan pekerja berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah. Sedangkan dalam arti sederhana dalam penelitian ini yang dimaksud dengan hubungan kerja adalah hubungan antar pegawai, baik sesama pegawai, hubungan terhadap atasan, hubungan terhadap bawahan maupun hubungan terhadap instansi lain.

2.1.1 Gambaran Umum PT. Wijaya Karya Beton

PT. Wijaya Karya Beton Pasuruan adalah salah satu anak cabang dari PT. Wijaya Karya (WIKA) yang berkantor pusat di Jakarta. PT. Wijaya Karya berdiri pada tahun 1982 dan merupakan BUMN. PT. Wijaya Karya Beton adalah salah satu dari anak perusahaan yang telah berdiri sejak 11 maret 1997, anak perusahaan ini merupakan perluasan yang khusus bekerja di bidang industri beton pracetak. WIKA berkonsentrasi pada industri beton pracetak sejak tahun 1977 dengan mengembangkan produk beton pracetak untuk teras perumahan.

Pengembangan produk yang dilakukan oleh PT. Wijaya Karya Beton telah menciptakan beberapa hasil seperti tiang beton dan bantalan beton pracetak serta produk lainnya, antara lain: Bantalan rel kereta api, pabrik beton untuk jembatan, pipa, dinding penahan tanah, bangunan gedung dan perumahan yang diimplementasikan untuk berbagai macam proyek. Produk-produk ini dihasilkan pada waktu yang tepat dan memungkinkan untuk menjadi produk pemimpin di pasaran.

Lokasi pabrik PT. Wijaya Karya yang tersebar di seluruh Indonesia, antara lain:

- a. Medan (Sumatera Utara)
- b. Natar (Bandar Lampung)
- c. Cibinong (Bogor)
- d. Majalengka (Cirebon)
- e. Boyolali (Solo)

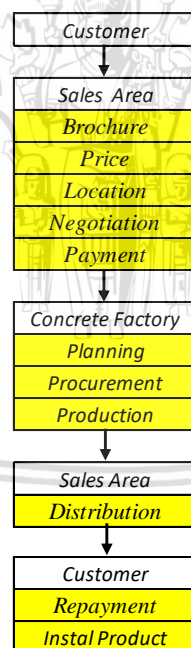
- f. Kejapanan (Pasuruan)
- g. Ujung Padang

Lokasi kantor pemasaran PT. Wijaya Karya yang tersebar di seluruh Indonesia, antara lain:

- a. Medan
- b. Jakarta
- c. Bandung
- d. Semarang
- e. Bandar Lampung
- f. Surabaya
- g. Ujung Pandang
- h. Palembang

2.1.2 Tahapan Proses Kerja Pabrik Wijaya Karya Beton PPB Japanan Pasuruan

Untuk menjalankan pekerjaan agar sesuai dengan perencanaan, ada beberapa tahapan yang harus dilewati. Tahapan kerja PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan secara garis besar bisa dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Proses kerja pabrik

Penjelasan gambar 2.1 proses kerja pabrik adalah sebagai berikut:

- a. *Customer*

Pada tahap awal, calon pembeli mendatangi kantor pemasaran/*Sales Area*.

b. *Brochure*

Pada tahapan *Brochure*, calon pembeli melihat dan melakukan pemilihan produk apa yang diinginkan.

c. *Price*

Pada tahapan *Price*, calon pembeli menentukan harga produk yang disesuaikan dengan keuangan.

d. *Location*

Pada tahapan *Location*, calon pembeli menentukan pengiriman produk.

e. *Negotiation*

Pada tahapan *Negotiation*, calon pembeli melakukan negosiasi harga dan melakukan penawaran-penawaran yang diinginkan.

f. *Payment*

Pada tahapan *Payment*, calon pembeli melakukan pembayaran uang muka agar diproses pembuatan produknya di pabrik.

g. *Concrete factory*

Pabrik menerima pekerjaan dari kantor pemasaran untuk menjalankan proses lebih lanjut.

h. *Planning*

Pada tahapan *Planning*, pabrik melakukan pemilihan atau penetapan tujuan pembuatan produk dan penentuan strategi pembuatan, metode pembuatan, material yang dibutuhkan, prosedur kerja, metode kerja, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

i. *Procurement*

Pada tahapan ini, pabrik melakukan penugasan untuk melanjutkan proses produksi.

j. *Production*

Pada tahapan *Production*, pabrik menjalankan proses produksi. Apabila produk sudah diselesaikan, pihak pabrik memberi konfirmasi kepada kantor pemasaran bila pekerjaan sudah selesai.

k. *Distribution*

Setelah produk sudah jadi, produk siap untuk didistribusikan ke lokasi yang sudah disepakati.

l. *Repayment*

Pada tahapan ini, pembeli melakukan pelunasan pembayaran.

m. *Instal Product*

Produk yang didistribusikan siap untuk dipasang.

2.1.3 Struktur Organisasi Pabrik Wijaya Karya Beton PPB Japanan Pasuruan

Organisasi adalah sebuah sarana untuk menunjang suatu pekerjaan. Dalam artian lain, organisasi merupakan tempat bagi sekelompok orang yang lebih menekankan pada pelaku interaksi antar orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut. Dengan dibuatnya struktur organisasi, diharapkan dapat memberi informasi untuk membantu kelancaran aktivitas organisasi tersebut. Berikut adalah struktur organisasi di PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan secara garis besar:



Gambar 2.2 Struktur Organisasi

2.1.4 Produk-Produk Yang Dihasilkan Dari PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan

Produk-produk yang dihasilkan antara lain:

1) **Tiang Listrik**

Produk beton pracetak ini diproduksi menggunakan sistem pratekan dan sentrifugal. Kutub Beton Prategang yang diproduksi dengan menggunakan metode sentrifugal merupakan generasi terakhir pengembangan tiang listrik di Indonesia.

2) **Tiang Pancang**

Tiang pancang yang pertama kali dibuat dengan sistem pratekan tipe bola berongga. Jenis ini telah banyak digunakan pada proyek-proyek yang ada di Indonesia. Untuk memenuhi permintaan pasar, WKA Beton juga telah menghasilkan banyak jenis pancang seperti *Spun Pile*, *Triangle Pile*, *Square Hollow Pile*, *Pile Solid Square*.

3) Bantalan Kereta Api

Sejak kereta api mulai mengganti bantalan yang terbuat dari kayu. Penggantian bantalan bantalan kayu yang terbuat dari beton karena lebih irit, stabil karena berat dan lebih tahan lama. Penggunaan bantalan beton menghasilkan stabilitas yang lebih baik pada jalur kereta api sehingga mengurangi waktu dan biaya pemeliharaan pemberat. Selain itu, penggunaan rel panjang yang tidak bisa digunakan pada bantalan kayu, bisa dilakukan dengan penggunaan bantalan beton ini. Penggunaan rel yang panjang menghasilkan kenyamanan yang lebih baik daripada yang lebih ekonomis dalam hal biaya perawatan.

4) Balok Jembatan

Produk beton pracetak digunakan sebagai komponen jembatan atau flyover. Perkembangan saat ini terus terbentuk - bentuk lain yang lebih mampu mengakomodasi kebutuhan dan permintaan pasar, seperti balok girder, slab voided, balok Y, U-Girder, Double Tee untuk substitusi jalan tol dll.

5) Turap (dinding penahan tanah)

Turap adalah teknik pendukung retensi dan penggalian tanah yang berfungsi untuk mempertahankan tanah, dengan menggunakan bagian lembaran baja dengan tepian saling terkait. Tumpukan lembaran dipasang secara berurutan untuk merancang kedalaman sepanjang penggalian yang direncanakan atau penyelarasan seawall. Tumpukan lembar saling bertautan membentuk dinding untuk dukungan tanah lateral permanen atau sementara dengan aliran airtanah yang berkurang.

6) Struktur Maritim

Box Culverts adalah solusi cepat dan mudah untuk aplikasi di bawah jalan, kereta api dan landasan pacu sebagai gorong-gorong drainase, underpass atau saluran layanan. Unit pracetak berarti instalasi cepat dengan gangguan minimal terhadap layanan dan lalu lintas. Dan gorong-gorong, yang bisa diletakkan di semua kondisi cuaca dan mudah dilepas dan dipasang di tempat. Ada berbagai jenis gorong-gorong kotak, lembaran dasar dan lembaran link.

7) Struktur Air

Produk Konstruksi Air mengkhususkan diri dalam melayani pengelolaan air / drainase dan industri pemotongan beton dengan produk dan layanan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.2 Sumber Daya Manusia Dalam Pabrik

Sumber daya manusia yang dipekerjakan pada umumnya memiliki status kepegawaian sebagai berikut:

1. Pegawai organik: Pekerja dengan status karyawan tetap dengan kemampuan daya nalar yang cukup tinggi yang diseleksi langsung dan direkrut oleh kantor pusat.
2. Pegawai lokal: Pekerja dengan status karyawan tetap yang diseleksi di kantor cabang pada daerah kerja lokal.
3. Pekerja *outsourcing*: Pekerja dengan status bukan karyawan tetap yang bekerja sesuai dengan masa waktu tertentu berdasar kesepakatan antara karyawan dengan Perusahaan pemberi kerja sebagai penunjang dalam setiap bagian kerja.

Dalam penelitian ini tenaga kerja yang akan diteliti adalah pegawai tetap (pegawai organik dan pegawai lokal). Lokasi kerja karyawan tetap adalah di seluruh area pabrik PT.Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan.

Faktor-faktor yang berpengaruh menurut (Nguyen, Ongulana dan Ian, 2004):

- Kompetensi manajer pabrik
- Kemampuan pendanaan
- Kompetensi anggota tim pabrik
- Komitmen pabrik
- Ketersediaan sumber daya

Faktor-faktor yang berpengaruh menurut Ofori (2013):

- Komunikasi: Jelas dan efektif
- Komitmen: manajemen yang terstruktur, ketersediaan sumber daya, regulasi dan standarisasi
- Kompetensi: personil pabrik, supervisor dan teknologi yang tepat
- Koordinasi: kepemimpinan, kerja tim, pengawasan dan timbal balik dan keterlibatan klien

Faktor-faktor yang berpengaruh menurut Navqi et al (2011):

- Pengawasan kinerja sumber daya manusia

Faktor-faktor yang berpengaruh menurut Longbotham (2000):

- Tim kerja

2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja adalah hasil singkatan dari kinetika enegi kerja atau bisa disebut dengan performa kerja. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari indikator-indikator pekerjaan suatu profesi tertentu. Sedangkan kinerja sumber daya manusia menurut Mangkunegara 2013 adalah hasil prestasi kerja baik dalam segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam satuan periode waktu tertentu (Purnomo, 2016).

Keberhasilan dalam mengolah sebuah pabrik sangatlah dipengaruhi oleh pengolahan sumber daya manusia dan hal teknis secara bersamaan (Meredith & Montel, Jr, 2009). Untuk memberikan penilaian dari sebuah kinerja, menurut Mangkunegara (2013), faktor-faktor kinerja terdiri dari:

1. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang.
2. Faktor eksternal adalah faktor yang berhubungan dengan lingkungan seperti: rekan kerja, pimpinan, bawahan dan iklim organisasi.

Menurut Henry Simamora, faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individu, antara lain:
 - Kemampuan dan keahlian
 - Latar belakang
 - Demografi.
2. Faktor psikologi, antara lain:
 - Persepsi
 - Sikap
 - Kepribadian
 - Pembelajaran
 - Motivasi.
3. Faktor organisasi, antara lain:
 - Sumber daya
 - Kepemimpinan
 - Penghargaan
 - Struktur
 - Desain pekerjaan.

Pendapat lain yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah faktor individu dan faktor lingkungan (Gibson dkk, 2011) dimana faktor individu yang terdiri dari:

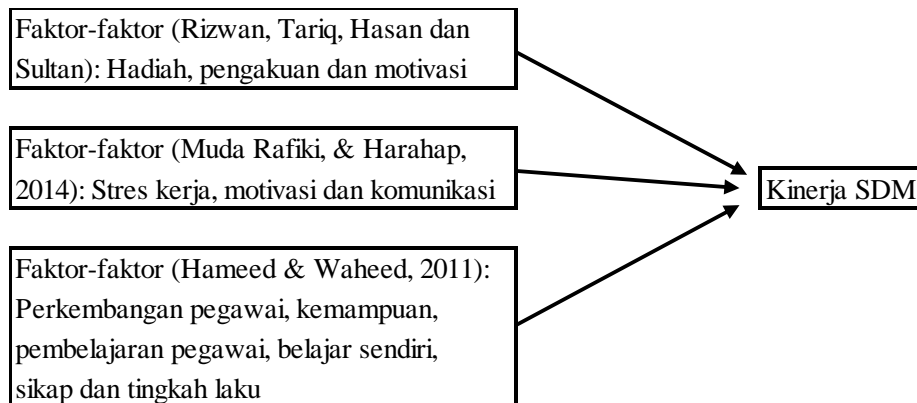
1. Faktor individu yang terdiri dari:
 - Kemampuan
 - Keahlian

- Latar belakang keluarga
- Kepribadian
- Persepsi sikap
- Hasil
- Atribusi
- Pembelajaran
- Kapasitas
- Usia
- Ras
- Jenis kelamin
- Pengalaman

2. Faktor lingkungan yang terdiri dari:

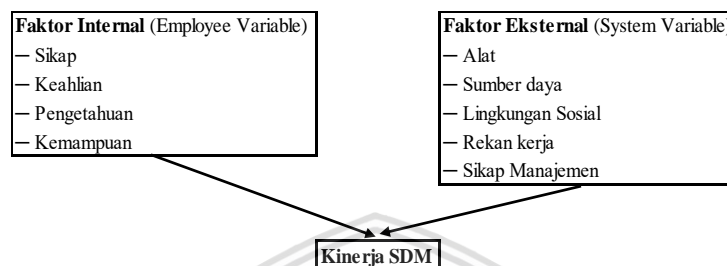
- Kerja, yaitu:
 - Desain pekerjaan
 - Struktur organisasi
 - Kebijakan dan peraturan
 - Kepemimpinan
 - Penghargaan dan sanksi dan
- Non-Kerja, yaitu:
 - Keluarga
 - Ekonomi
 - Waktu luang
 - Hobi

Ada juga juga pendapat lain yang dijelaskan pada gambar 2.2.



Gambar 2.3 Penelitian terdahulu terkait faktor-faktor kinerja SDM

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia, ada pengelompokan yang hampir sama yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam individu sumber daya manusia dan faktor eksternal adalah faktor dari luar individu sumber daya manusia. Dimana faktor-faktor yang diteliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Bacal, 2004). Hal ini karena faktor-faktor dari teori ini yang paling mendekati objek penelitian.



Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM (Bacal, 2004)

Jika dibuat dalam alur hubungan penelitian maka penelitian yang sudah pernah dilakukan adalah seperti gambar 2.4. Pada gambar 2.4 dan tabel 2.1 dapat terlihat penelitian terkait faktor-faktor keberhasilan pabrik.



Gambar 2.5 Hubungan dari penelitian-penelitian terdahulu

2.4 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Penelitian atas faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja SDM dan keberhasilan pabrik sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Penulis	Tahun	Judul	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
Kelik Purnomo	2016	Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap sumber daya manusia proyek	Menggunakan analisa SEM-PLS dan analisa IPA	Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi SDM	Faktor-faktor internal SDM signifikan mempengaruhi kinerja
Rizwan, Tariq, Hassan, Sultan	2014	<i>Comperative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan</i>	Menggunakan analisa statistik dan regresi	Untuk mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh pada motivasi dan kinerja pegawai	Faktor yang sangat berpengaruh pada motivasi dan kinerja pegawai adalah penghargaan dan pengakuan
Navqi, et al	2011	<i>The Impact Of Human Resource (HR) Performance Management On Project Outcome</i>	Menggunakan analisis deskriptif korelasi, pearson dan regresi PLS	Untuk mengetahui pengaruh pengelolaan kinerja terhadap keberhasilan kerja	Ada hubungan yang sangat kuat antara pengolahan kinerja SDM dengan keberhasilan proyek
Ofori	2013	<i>Project Management Practices and Critical Success Factors – Developing Country Perspective. Internartional Journal of Business and Management</i>	Menggunakan analisis statistik (Russ – Tabulation)	Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kerja dan hubungannya	Faktor yang sangat berpengaruh pada kinerja adalah komunikasi, komitmen, ketersediaan SDA dan regulasi
Longbotham G,J	2006	<i>The Relationship Between Servant Leadership, Affective Team Commitment And Team Effectiveness</i>	Menggunakan analisa statistik dan regresi linier logistik	Untuk mengetahui mana atribut kepemimpinan dan perilaku yang memberikan kontribusi dalam keberhasilan kerja	Yang sangat mempengaruhi keberhasilan kinerja adalah tim pendukung kesuksesan

Metode analisa yang digunakan dari peneliti terdahulu adalah regresi berganda, *cross tabulation*, *Partial Least Square* (PLS) dan analisa faktor. Pada penelitian ini analisa yang akan digunakan adalah analisa statistik *Structuaral Equation Modelling* (SEM), sehingga bisa didapatkan informasi empiris mana saja faktor-faktor yang berpengaruh besar pada kinerja sumber daya manusia.

2.5 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian merupakan faktor terpenting yang menjadi pertimbangan untuk menentukan metode dalam pengumpulan data. Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang didapat langsung dari sumber asli berupa opini dari sumber yang terkait. Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data primer adalah dengan metode survei yaitu melakukan pengamatan lapangan dan wawancara.

- a) Pengamatan: Melakukan observasi untuk mendapatkan gambaran yang tepat terkait keadaan dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.
- b) Wawancara: Melakukan tanya jawab dengan pihak perusahaan mengenai segala yang berkaitan dengan perusahaan dan masalah yang dihadapi terutama masalah yang bersangkutan dengan penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari media perantara. Data sekunder berupa data yang tersusun sebagai arsip perusahaan. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder adalah dengan pengumpulan data dari arsip perusahaan dan studi kepustakaan.

3. Data kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan untuk mempelajari karakteristik, sikap-sikap, perilaku, dan keyakinan beberapa orang.

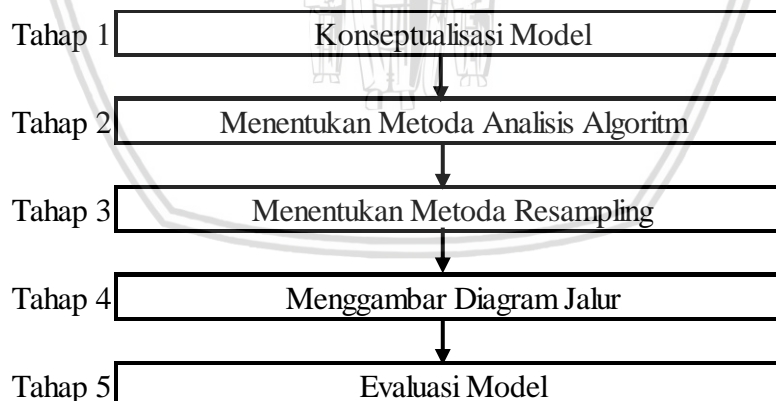
Berdasarkan kuesioner yang digunakan, pendekatan skala Likert digunakan dalam melakukan penilaian dan pemberian skoring, dimana skala tersebut bernilai skor 1 hingga 5, dari kategori tidak pernah sampai selalu, dengan demikian kategori jawaban responden ditentukan berdasarkan skala likert dengan kategori Selalu, Sering, Jarang, tidak pernah seperti nampak pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Pembobotan skor

Skala Pembobotan	Penilaian
5	Selalu
4	Sering
3	Kadang-kadang
2	Jarang
1	Tidak pernah

2.6 Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

SEM merupakan salah satu teknik analitis multi varinan atau metode pengolahan indikator dalam jumlah banyak untuk mencari pengaruhnya terhadap suatu obyek secara simultan (Santoso, 2004). SEM dikembangkan untuk mengatasi permasalahan mengenai keterbatasan model-model analitis yang sebelumnya sudah biasa digunakan di dalam penelitian statistik. Dalam analisa SEM-PLS, ada lima tahapan yang harus dilalui (Ghozali, 2015) pada gambar 2.5, sebagai berikut:



Gambar 2.6 Tahapan analisa menggunakan PLS-SEM

Sumber: Ghozali (2015)

2.6.1 Tahapan Analisa Menggunakan PLS-SEM

1. Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model adalah langkah awal dalam melakukan analisa PLS-SEM.

2. Metoda Analisa Algoritma

Setelah menjalankan tahapan konseptualisasi, selanjutnya harus menentukan apa metode analisa algoritma yang akan digunakan. Dalam PLS-SEM menggunakan program SmartPLS 3.0, metoda analisis yang disediakan yaitu *factorial*, *centroid* dan *path* atau struktural *weighting*. *Path* atau *struktural weighting* adalah skema algoritma yang disarankan oleh Wold.

3. Menentukan Metoda *Resampling*

Dua metode yang umum digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan uji sampel ulang (*resampling*) yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*. Namun yang digunakan pada tahap ini adalah metoda *bootsampling* yang dimana keseluruhan sampel asli digunakan untuk melakukan *resampling*. Hal ini dikerjakan apabila memang diperlukan.

4. Menggambar Diagram Jalur

Tahapan selanjutnya adalah menentukan metode analisis algoritma dan metode *resampling*, kemudian dilanjutkan dengan menggambar diagram jalur (*path diagram*).

5. Evaluasi Model

Setelah selesai menggambar diagram jalur, maka model siap dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas *konstruk latent*. Yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk atau variabel.

Dalam terminologi *structural equation modelling* (SEM), variabel-variabel yang ada dalam model dikenal dengan variabel *latent eksogen* dan *endogen*. Variabel yang tidak bisa di ukur langsung disebut variabel *latent* atau *konstruk*. Variabel *eksogen* adalah *latent* yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di dalam model (Purnomo, 2016). Model SEM dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4. Variabel *eksogen*nya adalah faktor internal (X1) dan eksternalnya (X2) dan indikator atau *manifest* masing-masing adalah Sikap (AT), Keahlian (SK), Pengetahuan (KN), Kemampuan (AB), Alat kerja (TL), Sumber daya (RS), Lingkungan sosial (SS), Rekan kerja (CW), Sikap manajemen (MB). Sedangkan variabel *endogen*nya adalah kinerja sumber daya manusia (Y) dengan indikatornya adalah Kuantitas (KU1) dan Kualitas (KU2).

Variabel atau faktor-faktor yang diproses dalam penelitian ini adalah variabel atau faktor-faktor hanya mempengaruhi kinerja SDM dalam PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan dimana sumber datanya diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan pada responden yang merupakan karyawan tetap pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan.

Ada dua model yaitu *Covariance Based-SEM* (CB-SEM) dan *Partial Least Square-SEM* (PLS-SEM). Menurut Ghazali (2015) penggunaan CB-SEM pada penelitian yang tujuan utamanya konfirmasi, sedangkan PLS-SEM digunakan pada penelitian dengan tujuannya adalah eksplorasi. PLS-SEM dapat digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dibanding dengan CB-SEM yang memerlukan sampel yang lebih besar.

Dalam analisa SEM-PLS ada dua model pengukuran dan analisa model pengukuran. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reabilitas model dan *inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel *latent* (Ghozali, 2015). Dalam analisa *outer model* dilakukan dua analisa yaitu validitas dan reabilitas. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *Factor loading* dari masing-masing indikator variabel dengan ketentuan harus bernilai 0,6-0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diharuskan >0,5. Sedangkan untuk reabilitas harus dilakukan dengan melihat nilai dari *composite reliability* yang mana nilai *composite reliability* harus di atas 0,7 (Ghozali, 2015).

Rumus Average Variance Extracted (AVE):

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading/Loading factor* ke indikator dan $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Rumus Composite Reliability

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \rho_c}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading/Loading factor* ke indikator dan $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Dalam analisa *inner model*, nilai *R-Square* adalah nilai kebaikan model atau *Goodnes-Fit model*. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel *latent eksogen* tertentu terhadap variable *endogen*.. *R-Square* dengan nilai 0,75 berarti model kuat, 0,5 dikatakan moderat dan 0,25 dikatakan nilai model rendah. Lanjutan analisa model untuk mengetahui pengaruh antar variabel adalah dengan melihat nilai signifikansi. Nilai signifikansi diketahui dengan melihat nilai *T-Value* (*T-Statistik*) atau *P-Value* dimana *T-Value* 1,65 atau *P-Value* 0,1 adalah kondisi signifikansi level sebesar 10%,

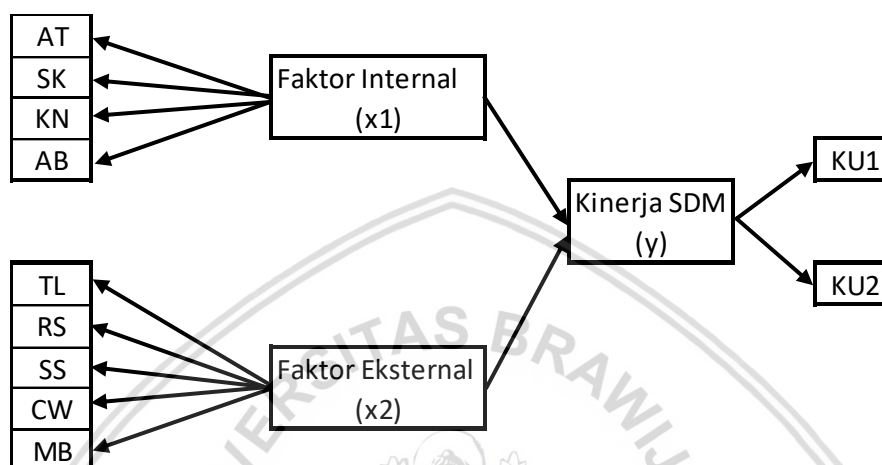
T -Value 1,95 atau P -Value 0,05 adalah kondisi signifikansi level 5% dan T -Value 2,58 atau P -Value 0,01 berarti signifikansi level 1% (Ghozali, 2015).

Rumus *Goodnes-Fit* model

$$GoF = \sqrt{\bar{C}om \cdot \bar{R}^2}$$

Dimana $\bar{C}om$ adalah *average communalities* dan \bar{R}^2 adalah rata-rata nilai R^2

2.6.2 Pemodelan Jalur



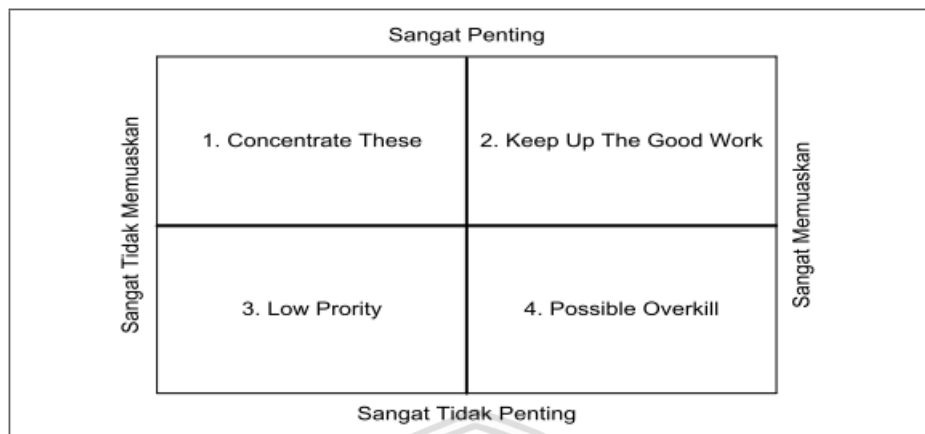
Gambar 2.7 Diagram faktor dalam Struktur SEM

2.7 Metode *Importance Map Performance Analysis* (IPMA)

Martilla dan James (1977) pertama kali memperkenalkan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dengan tujuan untuk membantu dalam mengukur hubungan antara persepsi dan prioritas yang dikenal dengan sebutan analisa kuadran (Purnomo, 2016). IPA secara umum sudah dipergunakan pada banyak bidang, karena mudah diterapkan. IPA memiliki fungsi utama untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan sangat mempengaruhi kepuasan dan faktor-faktor pelayanan yang perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini kemungkinan masih belum memuaskan.

IPA dalam program SmartPLS disebut dengan *importance performance map analysis* (IPMA). Teknik ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan atribut-atribut dengan menggunakan dua kriteria yaitu kepentingan relatif atribut dan tingkat kepuasan. Penerapan teknik IPMA dimulai dengan identifikasi atribut-atribut yang relevan terhadap situasi pilihan yang diamati. Hal pertama yang dilakukan adalah melaksanakan survei terhadap sampel yang terdiri atas seluruh karyawan tetap. Setelah menentukan atribut-atribut yang layak, karyawan diberi banyak pertanyaan. Selanjutnya adalah melakukan rangking. Skor kepentingan dan kinerja atribut dikumpulkan dan diklasifikasikan dari

kategori tidak pernah sampai kategori selalu. Skor mean kinerja dan kepentingan digunakan sebagai koordinat untuk memplotkan atribut-atribut individu pada matriks dua dimensi.



Gambar 2.8 Peta *Importance Performance Map Analysis* (IPMA)

Strategi yang dapat dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuadran 1

Ini adalah koordinat kuadran *Concentrate These* yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting, tetapi pada kenyataannya masih belum sesuai dengan harapan. Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan. (tingkat kepuasan yang diperoleh masih rendah).

b. Kuadran 2

Ini adalah koordinat kuadran *Keep Up The Good Work*, yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting, dan faktor-faktor yang dianggap sudah sesuai dengan yang dirasakannya sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan produk atau jasa unggul di mata pelanggan.

c. Kuadran 3

Ini adalah koordinat *Low Priority*, yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan, dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan sangatlah kecil.

d. Kuadran 4

Ini adalah koordinat *Possible Overkill*, yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan, dan dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya.





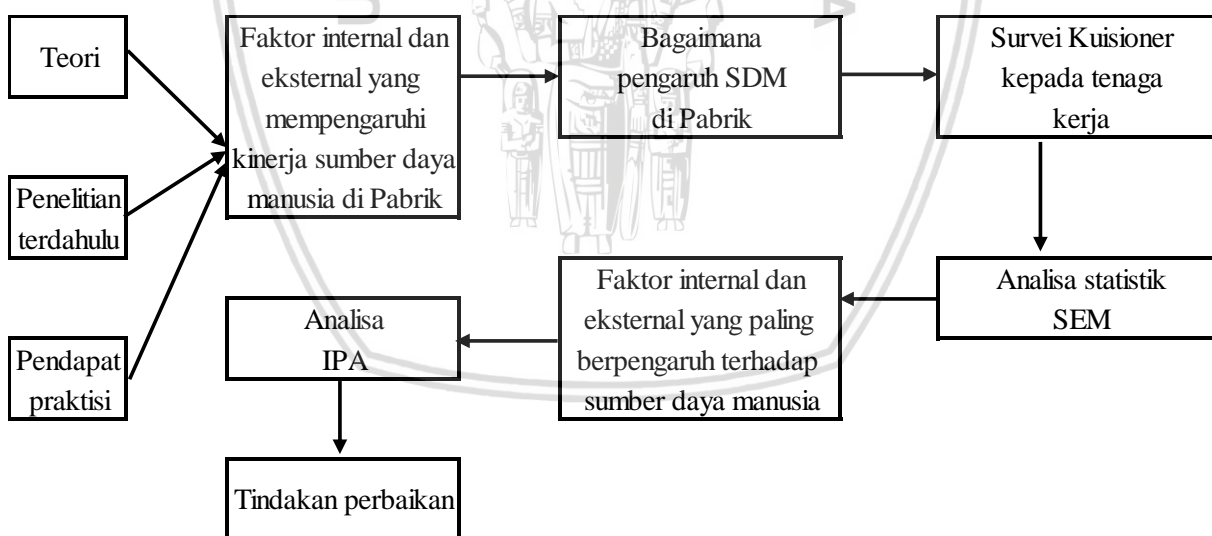
BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep penelitian digunakan untuk mengetahui faktor-faktor variabel yang berpengaruh pada sumber daya manusia pabrik di PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Faktor-faktor dikelompokkan menjadi dua bagian. Yang pertama adalah faktor internal. Dan yang kedua adalah faktor eksternal. Faktor-faktor (variabel) yang didapat dari analisa SEM akan menjadi masukan (*input*) dari analisa IPMA. Input ini dianalisa hingga didapat keluaran (*output*) berupa pemetaan (*mapping*) dari besarnya pengaruh pada faktor kinerjanya sehingga akan menjadi masukan pada pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan dalam menentukan prioritas langkah-langkah perbaikan sumber daya pabrik.

Sebagai gambaran dari desain penelitian untuk mengetahui perspektif atau suatu kerangka acuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh faktor internal dan faktor eksternal di pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan.



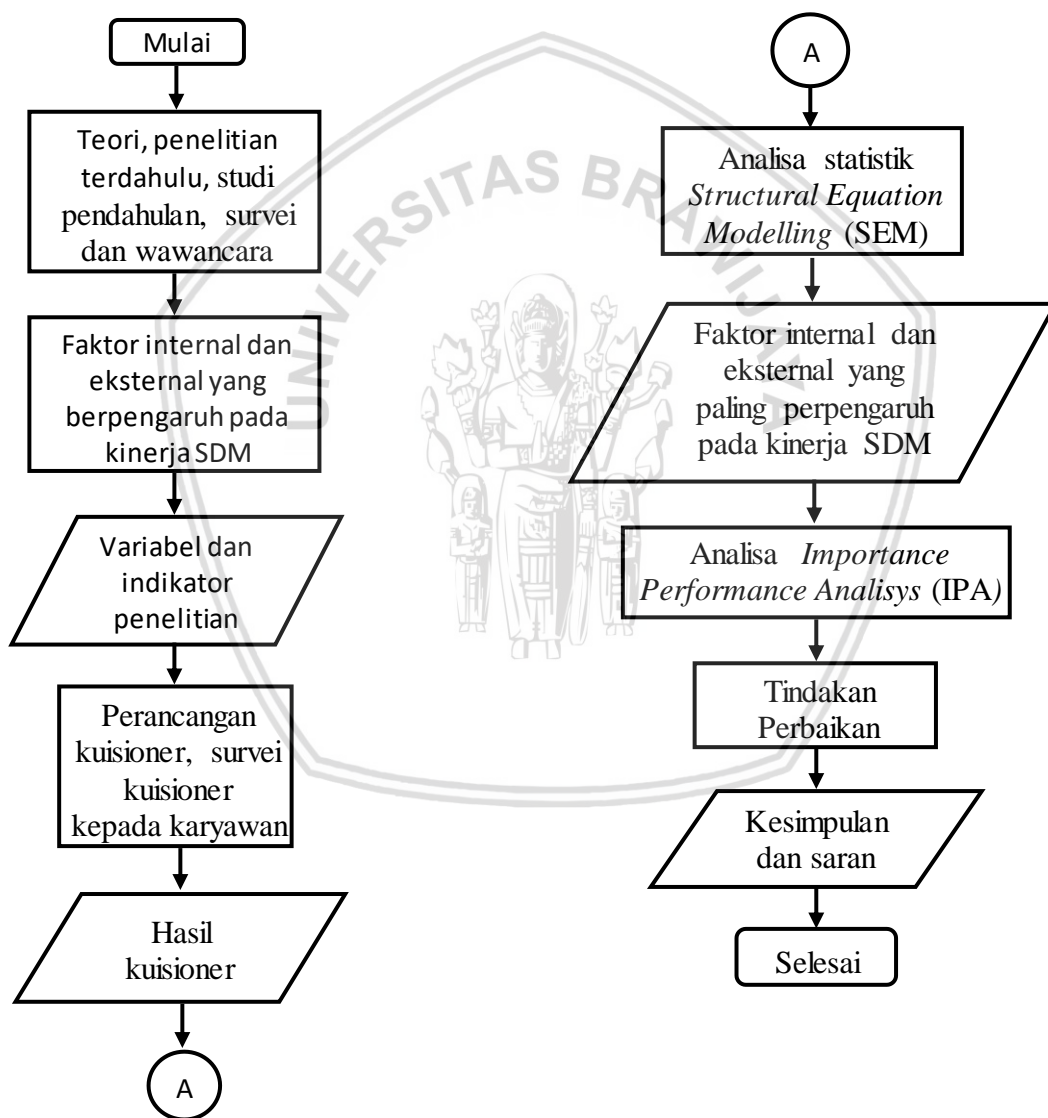
Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian



BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Alur Penelitian

Bagian ini adalah garis besar langkah-langkah dalam penyusunan penelitian mengenai pengaruh faktor internal dan faktor eksternal terhadap kinerja karyawan pabrik yang ditampilkan dalam diagram alir (*flow chart*) berikut:



Gambar 4.1 Diagram alur penelitian

4.1.1 Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan adalah tahapan awal kegiatan yaitu melakukan pengamatan pada perusahaan, disini khususnya perusahaan konstruksi. Hal yang dilakukan yaitu survei pendahuluan dan wawancara mengenai kinerja SDM. Lebih mengkhhusus studi pendahuluan ini mengambil studi kasus pada salah satu pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan, faktor-faktor apa yang berpengaruh pada kinerja SDM yang dialami oleh pabrik tersebut dan mengapa perlu dilakukan penelitian serta apa tindakan yang diperlukan dalam peningkatan kuantitas dan kualitas SDM pada perusahaan. Diharapkan studi pendahuluan yang dilakukan dapat mengidentifikasi masalah yang ada.

4.1.2 Perumusan Variabel dan Indikator Penelitian

Perumusan variabel dan indikator penelitian untuk mendapatkan referensi tentang faktor-faktor (variabel dan indikator) yang mempengaruhi kinerja, dilakukan dua penelitian awal yaitu studi pustaka dan studi pendahuluan. Didapat dari buku-buku teori dan penelitian terdahulu di bidang sumber daya manusia.

Faktor-faktor dan indikator yang sudah didapat nantinya mengacu pada faktor-faktor dari teori Bacal (2004), lebih detil dijelaskan pada tabel 4.1

4.1.3 Model variabel dan Indikator Penelitian

1. Variabel Bebas

(X) dalam SEM disebut variabel *latent eksogen*. Ada dua variabel *latent eksogen* yaitu internal (X1) dan eksternal (X2).

a. Internal (X1)

Variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja yang asalnya dari dalam diri SDM sendiri:

➤ Sikap/*Attitude* (AT)

Sikap adalah perilaku seseorang dalam berinteraksi ataupun berkomunikasi dengan sesama manusia. Hal ini sangatlah diperlukan dalam kehidupan sehari-hari.

➤ Keahlian/*Skill* (SK)

Keahlian adalah sebagai implikasi dari aktifitas atau kemampuan pekerjaan secara mudah dan cermat dalam pengerjaannya.

➤ Pengetahuan/*Knowledge* (KN)

Pengetahuan adalah sebuah keakraban terhadap sesuatu, bisa disebut informasi, deskripsi, atau segala hal yang didapat melalui pengalaman atau pendidikan.

➤ Kemampuan/*Abilities* (AB)

Kemampuan adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.

b. Eksternal (X2)

Variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja yang asalnya dari luar diri SDM:

➤ Alat kerja/*tools* (TL)

Alat kerja adalah alat atau benda yang digunakan untuk mempermudah pekerjaan kita sehari-hari.

➤ Sumber daya pendukung /*resources* (RS)

Sumber daya pendukung diartikan sebagai alat pendukung seperti lampu untuk kecukupan kebutuhan cahaya, AC untuk mendinginkan suhu ruangan.

➤ Lingkungan sosial/*social system* (SS)

Lingkungan sosial merupakan suatu keseluruhan dari unsur-unsur sosial yang saling berpengaruh.

➤ Rekan kerja/*coworker* (CW)

Rekan kerja adalah rekan kerja dalam suatu perusahaan.

➤ Sikap manajemen/*managerial behavior* (MB)

Sikap manajemen adalah sebuah sistem untuk menggerakkan pekerja dalam pencapaian kebutuhan/motif pekerjaan.

2. Variable Tidak Bebas, Kinerja SDM (Y)

Variabel tidak bebas ini diidentifikasi sebagai variabel *latent endogen*. Variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel *latent eksogen* (X).

a. Kuantitas (KU1)

Indikator lain terkait kuantitas atau jumlah hasil kerja.

b. Kualitas (KU2)

Salah satu indikator dari variabel kinerja adalah kualitas. Jika kualitas dinyatakan kurang, maka perlu dilakukan perbaikan (*rework*).

4.1.4 Perancangan Kuisisioner dan Survei Kuisisioner

Untuk mengumpulkan data dengan cara melakukan penyebaran Kuesioner secara langsung pada karyawan pabrik PT. Wijaya karya Beton PPB Pasuruan. Lembar kuisisioner yang disediakan kemudian diserahkan kepada respponden untuk diminta menjawab pertanyaan dengan memilih jawaban yang ada berdasarkan kondisi pabrik saat ini. Hasil kuisisioner nantinya akan diolah dengan menggunakan analisa SEM.

4.1.5 Analisa Statistik *Struktural Equation Modelling* (SEM)

Analisa menggunakan SEM-PLS dengan bantuan aplikasi perangkat lunak (*software*) Smart-PLS 3.0. *Structural Equation Modeling* (SEM), adalah suatu teknik pemodelan statistik yang bersifat sangat *cross-sectional*, linear dan umum.

4.1.6 Faktor Internal dan Eksternal yang Paling Berpengaruh

Dari hasil analisa SEM bisa diketahui faktor apa yang paling berpepengaruh pada kinerja karyawan.

4.2 Rancangan Penelitian

Penelitian dirancang untuk mengetahui suatu keadaan mengenai penerapan model penelitian terhadap kondisi nyata pada perusahaan yang dijadikan sebagai studi kasus oleh peneliti. Penelitian menggunakan metode survei, dimana dilakukan pengambilan data dari sampel populasi menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data.

4.2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja sumber daya manusia akan dilakukan pada pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Rentang waktu penelitian dan pengambilan data pada pabrik yaitu 15 Januari 2017 sampai selesai, dimana dimulai dengan melakukan studi lapangan dan pengambilan data responden terhadap kuisisioner serta wawancara singkat dengan pegawai perusahaan.

4.2.2 Pengambilan Data

Mendatangi langsung masing-masing responden dan menjelaskan kuisisioner kepada responden.

1. Data Penelitian:
 - a. Identitas responden.
 - b. Data persepsi responden tentang kinerja dirinya.

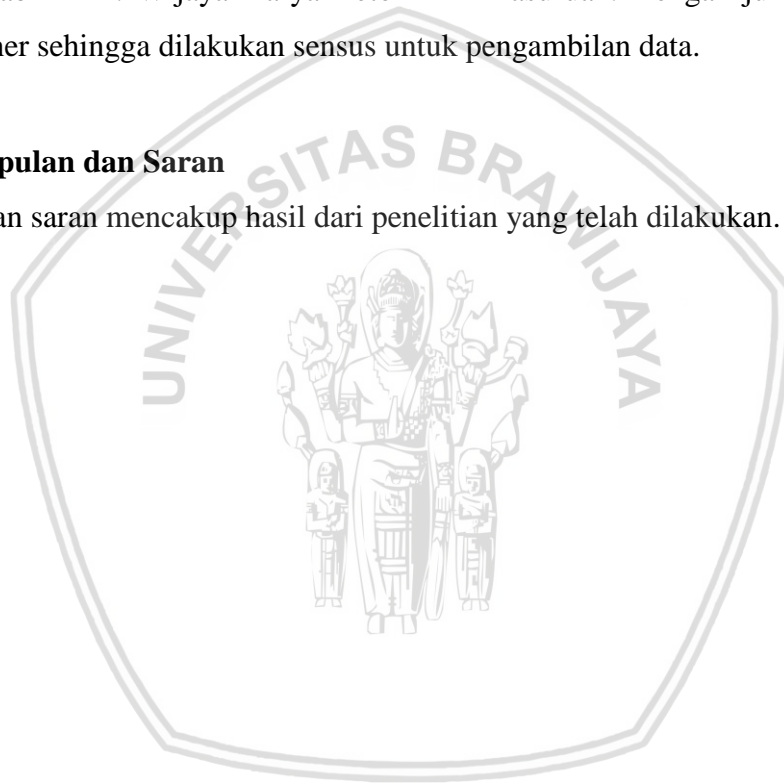
- c. Data persepsi responden terhadap kondisi yang dialami atau dimiliki responden terhadap suatu indikator.

2. Pengambilan Data Penelitian

Menurut Ghozali dalam buku *Partial Least Square* Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS (2015) dalam menentukan berapa jumlah sampel yang harus dipenuhi, minimal direkomendasikan antara 30 sampai 100 kasus. Penelitian ini diadakan pada pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap perusahaan tersebut. Responden yang digunakan adalah karyawan utama atau disebut dengan pegawai tetap yang berada pada pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Dengan jumlah sebesar 35 kuisisioner sehingga dilakukan sensus untuk pengambilan data.

4.3 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran mencakup hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

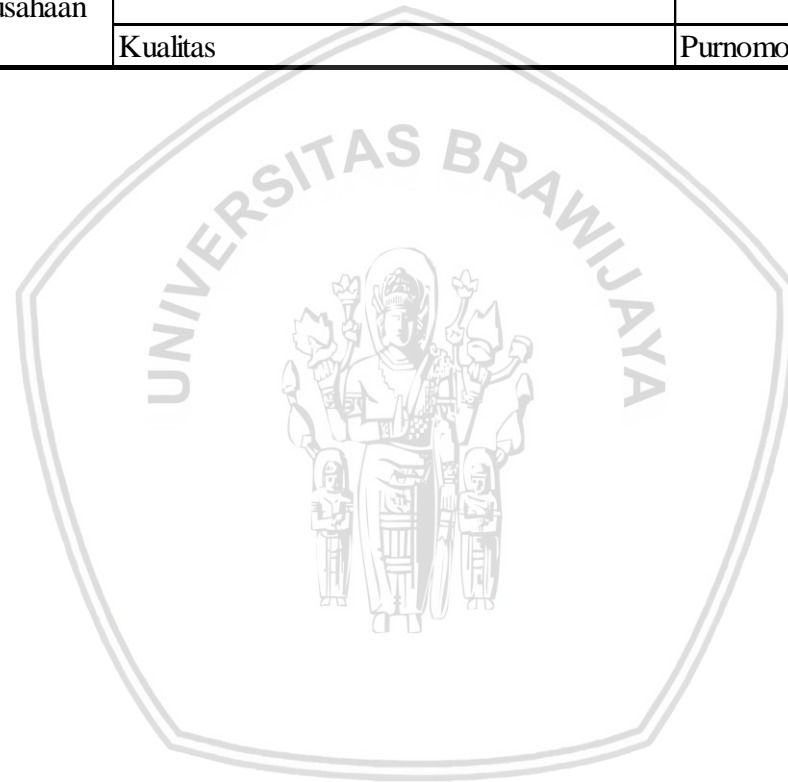


Tabel 4.1 Variabel dan indikator penelitian (Internal dan Eksternal)

No	Variabel	Faktor-faktor	Indikator	Referensi
1	Internal pegawai (Bacal, 2004)	Sikap (Bacal, 2004)	Malas	Purnomo (2016)
2			Tidak disiplin waktu	Purnomo (2016)
3			Tidak bisa diarahkan	Purnomo (2016)
4			Serakah dalam posisi kerja	Purnomo (2016)
5		Keahlian	Kemampuan komunikasi	Muda, Rafiki dan harahap (2014)
6			Keahlian teknis kurang memenuhi kebutuhan	Purnomo (2016)
7			Pengalaman	Purnomo (2016)
8		Pengetahuan (Bacal, 2004)	Pengetahuan tentang perangkat	Bacal (2004)
9			Pendidikan	Bacal (2004)
10		Kemampuan (Bacal, 2004)	Kondisi fisik	Bacal (2004)
11	Eksternal pegawai (Bacal, 2004)	Alat kerja (Bacal, 2004)	Perlengkapan alat kerja	Bacal (2004)
12			Standar prosedur kerja	Bacal (2004)
13			Alat keselamatan kerja	Purnomo (2016)
14		Sumber daya (Bacal, 2004)	Sumber daya pendukung kerja	Pendapat praktisi
15		Lingkungan sosial (Bacal, 2004)	Permasalahan rumah tangga	Pendapat praktisi
16			Tekanan pekerjaan	Pendapat praktisi
17		Rejan kerja (Bacal, 2004)	Dukungan rekan kerja	Muda, Rafiki dan harahap (2014)
18		Sikap manajemen	Keberadaan manajer	Pendapat praktisi
19			Peranan manajer	Pendapat praktisi
20			Kecakapan manajer	Pendapat praktisi
21			Keberadaan pengawas	Purnomo (2016)
22			Distribusi informasi standar kualitas kerja	Pendapat praktisi
23			Kejelasan informasi standar kualitas kerja	Pendapat praktisi
24			Penghargaan	Rizwan, Tariq, Hasan dan Sultan (2014)
25			Pengakuan kerja	Purnomo (2016)
26			Ancaman pemberian sanksi	Pendapat praktisi
27			Kesempatan pelatihan kerja	Pendapat praktisi

Tabel 4.2 Variabel dan indikator penelitian (Kinerja SDM)

No	Variabel	Faktor-faktor	Indikator	Referensi
28	Kinerja	Kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan dan unit kerja	Kuantitas	Mangkunegara (2013)
29			Kualitas	Purnomo (2016)





BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengolahan Awal

Pada analisa data yang dengan SEM-PLS (SmartPLS 3.0), data yang semula dikelompokkan dalam A, B dan C pada kuesioner, dilakukan penyesuaian notasi pada bentuk X dan Y (variabel X dan Y) yang sesuai dengan notasi SEM-PLS. Data variabel X adalah data-data yang menyangkut faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja SDM pabrik (variabel *eksogen*) sedangkan data-data pada variabel Y adalah data yang menyangkut kinerja SDM pabrik (variabel *endogen*) ada 27 data indikator yang mempengaruhi kinerja (variabel X) dan dua indikator yang kinerja (variabel Y). Data hasil analisa SEM-PLS ini menggunakan bantuan perangkat lunak berbasis aplikasi komputer yang bernama SmartPLS 3.0.

5.1.1 Profil Responden (dari kuesioner A)

1. Pegawai pabrik mayoritas 31 orang (91%) karyawan pabrik adalah laki-laki. Hal ini bisa dilihat dari jenis lingkungan kerja yang memang lebih membutuhkan tenaga.
2. Mayoritas berumur antara 30-40 tahun. Jika dikaitkan dengan status pernikahan, pengalaman kerja dan pendidikan, maka dapat dikatakan bila pegawai pabrik komposisinya banyak diisi oleh pegawai lama. Sehingga bisa dikatakan pegawai yang bekerja sudah terampil. Umur tidak dimasukkan kedalam faktor penelitian sehingga tidak bisa dikaitkan langsung dengan hasil penelitian.
3. Mayoritas karyawan sudah menikah. Hal ini sesuai dengan pengalaman bekerja dan usia kebanyakan karyawan yaitu lebih dari 30 tahun. Responden sudah tidak bisa dikatakan muda. Status pernikahan juga tidak dimasukkan kedalam faktor penelitian sehingga tidak bisa dikaitkan langsung dengan hasil penelitian.
4. Kebanyakan pekerja memiliki tanggungan keluarga. Hal ini juga sesuai dengan dtatus pernikahan dan berusia kebanyakan karyawan yaitu lebih dari 30 tahun. Tanggungan keluarga tidak dimasukkan kedalam faktor penelitian sehingga tidak bisa dikaitkan langsung dengan hasil penelitian.
5. Status kepegawaian karyawan adalah pegawai tetap. Karena reponden yang diteliti hanya yang berstatus sebagai karyawan tetap saja.

6. Mayoritas karyawan sudah memiliki pengalaman bekerja lebih dari 3 tahun sebelum bekerja di pabrik. Hal ini sesuai dengan status usia dan pernikahan.
7. Rata-rata pendapatan karyawan tahun 2017 diantara 3-4 juta perbulan. Hal ini sesuai dengan UMR (upah minimum regional) Kota Pasuruan yaitu Rp 3.288.093,75.
8. Pendidikan karyawan kebanyakan adalah S1. Bisa dikatakan untuk menjadi pegawai tetap memerlukan status pendidikan yang tinggi, karena mempengaruhi kinerja.

5.2 Variabel Faktor Internal

5.2.1 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Attitude* (Sikap)

Untuk menentukan nilai *attitude*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 1-4 terkait *attitude* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *attitude* adalah baik yang bisa dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Hasil kuesioner *Attitude*

No.	AT1	AT2	AT3	AT4	AT	TAT	No.	AT1	AT2	AT3	AT4	AT	TAT
1	5	5	5	2	4	17	18	2	2	2	3	2	9
2	5	4	5	2	4	16	19	5	5	5	4	5	19
3	5	5	5	4	5	19	20	5	3	5	4	4	17
4	5	5	5	4	5	19	21	3	5	2	2	3	12
5	4	2	5	1	3	12	22	5	4	5	1	4	15
6	4	5	5	4	5	18	23	4	3	3	3	3	13
7	5	4	5	4	5	18	24	4	5	5	2	4	16
8	5	5	5	5	5	20	25	5	5	5	5	5	20
9	2	4	4	4	4	14	26	5	3	5	2	4	15
10	5	4	5	2	4	16	27	5	5	5	4	5	19
11	5	5	3	1	4	14	28	5	5	5	4	5	19
12	3	4	5	4	4	16	29	3	5	5	4	4	17
13	5	5	4	4	5	18	30	5	5	5	4	5	19
14	5	4	5	2	4	16	31	5	5	5	4	5	19
15	5	5	5	4	5	19	32	5	3	4	4	4	16
16	5	5	5	4	5	19	33	5	5	5	1	4	16
17	4	5	5	3	4	17	34	5	5	5	4	5	19
							35	5	5	5	1	4	16

Notasi:

AT1 : Skor *attitude* item pertanyaan 1 AT4 : Skor *attitude* item pertanyaan 4
 AT2 : Skor *attitude* item pertanyaan 2 AT : Rata-rata skor *attitude*
 AT3 : Skor *attitude* item pertanyaan 3 TAT : Total skor *attitude*

Dari tabel 5.1 kemudian dilanjutkan untuk mencari presentasi jawaban masing-masing responden. Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *attitude* dapat diketahui melalui tabel 5.2. Dimana pengertian *Lower* yaitu

nilai skor terendah dikalikan dengan jumlah item pertanyaan. *Upper* yaitu nilai skor tertinggi dikalikan dengan jumlah item pertanyaan. *F* yaitu frekuensi jumlah responden.

Tabel 5.2 Indikator *attitude* (sikap)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	4	7.2	0	0.0%	Tidak Baik
2	7.2	10.4	1	2.9%	Kurang Baik
3	10.4	13.6	3	8.6%	Cukup Baik
4	13.6	16.8	12	34.3%	Baik
5	16.8	20	19	54.3%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					9.00
Maksimum					20.00
Rata-Rata					16.69
Kategori					Baik

Jumlah item pertanyaan = 4 (jumlah item indikator *attitude*)

Batas Bawah (lower) = (skor terendah x jumlah indikator *attitude*)

$$= 1 \times 4$$

$$= 4$$

Batas Atas (*upper*) = (skor tertinggi x jumlah indikator *attitude*)

$$= 5 \times 4$$

$$= 20$$

Range = (selisih antara harga batas bawah dan batas atas)

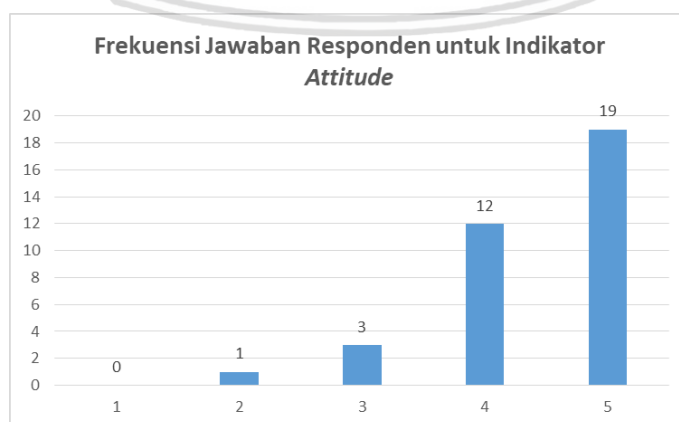
$$= 20 - 4$$

$$= 16$$

Interval (selisih antar skor) = (skor tertinggi : total skor)

$$= 16:5$$

$$= 3,2$$



Gambar 5.1 Frekuensi jawaban indikator *attitude*

Pada tabel 5.2, dari total nilai item *attitude*, dapat diketahui bahwa *attitude* paling rendah (minimum) berada pada skor 9,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 20,00. Rata-rata *attitude* sebesar 16,69 yang menunjukkan *attitude* berada pada kategori baik. Dari gambar 5.1, frekuensi paling banyak berada pada interval 16,8 – 20 sebanyak 19 (54,3%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *attitude* tidak baik berada pada interval 4 – 7,2 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *attitude* kurang baik berada pada interval 7,2 – 10,4 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *attitude* cukup baik berada pada interval 10,4 – 13,6 sebanyak 3 karyawan (8,6%). Berikutnya karyawan yang memiliki *attitude* baik berada pada interval 13,6 – 16,8 sebanyak 12 karyawan (34,3%), dan karyawan yang memiliki *attitude* sangat baik berada pada interval 16,8 - 20 sebanyak 19 karyawan (54,3%).

5.2.2 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Skill* (Keahlian)

Untuk menentukan nilai *skill*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 5-7 terkait *skill* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *skill* adalah baik yang bisa dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3 Hasil kuesioner *skill*

No.	SK1	SK2	SK3	SK	TSK	No.	SK1	SK2	SK3	SK	TSK
1	5	4	4	4	13	18	1	1	4	2	6
2	5	2	4	4	11	19	4	5	5	5	14
3	4	4	4	4	12	20	3	4	3	3	10
4	5	4	4	4	13	21	4	4	4	4	12
5	5	1	3	3	9	22	5	5	5	5	15
6	5	5	5	5	15	23	5	1	5	4	11
7	5	5	5	5	15	24	5	1	5	4	11
8	5	5	4	5	14	25	5	5	5	5	15
9	4	4	3	4	11	26	5	5	5	5	15
10	5	4	4	4	13	27	5	4	5	5	14
11	5	1	5	4	11	28	4	2	5	4	11
12	5	4	4	4	13	29	5	4	4	4	13
13	5	5	5	5	15	30	4	5	5	5	14
14	4	5	5	5	14	31	4	5	4	4	13
15	5	5	4	5	14	32	3	4	4	4	11
16	5	4	4	4	13	33	4	4	4	4	12
17	5	2	5	4	12	34	4	4	4	4	12
						35	3	4	4	4	11

Notasi:

SK1 : Skor *skill* item pertanyaan 1

SK : Rata-rata skor *skill*

SK2 : Skor *skill* item pertanyaan 2

TSK : Total skor Rata-rata skor *skill*

SK3 : Skor *skill* item pertanyaan 3

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *skill* dapat diketahui melalui tabel 5.4.

Tabel 5.4 Indikator *skill* (keahlian)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	3	5.4	0	0.0%	Tidak Baik
2	5.4	7.8	1	2.9%	Kurang Baik
3	7.8	10.2	2	5.7%	Cukup Baik
4	10.2	12.6	13	37.1%	Baik
5	12.6	15	19	54.3%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					6.00
Maksimum					15.00
Rata-Rata					12.51
Kategori					Baik

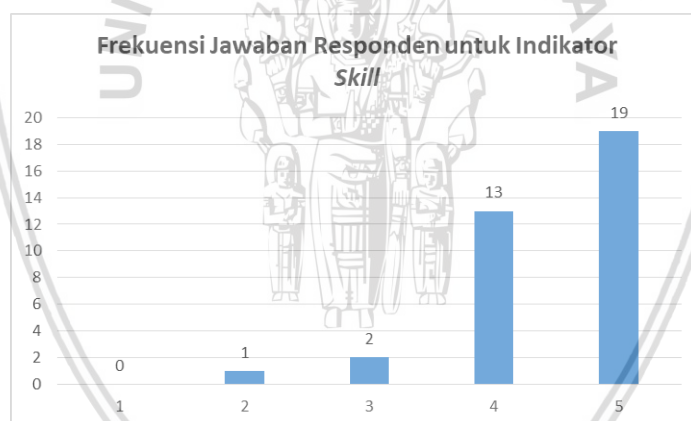
Jumlah item pertanyaan = 3

Batas Bawah (*lower*) = 3

Batas Atas (*upper*) = 15

Range = 12

Interval (selisih antar skor) = 2,4



Gambar 5.2 Frekuensi jawaban indikator *skill*

Pada tabel 5.4, dari total nilai item *skill*, dapat diketahui bahwa *skill* paling rendah (minimum) berada pada skor 6,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 15,00. Rata-Rata *skill* sebesar 12,51 yang menunjukkan *skill* berada pada kategori baik. Dari gambar 5.2, frekuensi paling banyak berada pada interval 12,6 – 15 sebanyak 19 (54,3%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *skill* tidak baik berada pada interval 3 – 5,4 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *skill* kurang baik berada pada interval 5,4 – 7,8 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *skill* cukup baik berada pada interval 7,8 – 10,2 sebanyak 2 karyawan (5,7%). Berikutnya karyawan yang memiliki *skill* baik berada pada interval 10,2 – 12,6 sebanyak 13

karyawan (37,1%), dan karyawan yang memiliki *skill* sangat baik berada pada interval 12,6 - 15 sebanyak 19 karyawan (54,3%).

5.2.3 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Knowledge* (Pengetahuan)

Untuk menentukan nilai *knowledge*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 8-9 terkait *knowledge* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *knowledge* adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.5.

Tabel 5.5 Hasil kuesioner *knowledge*

No.	KN1	KN2	KN	TKN	No.	KN1	KN2	KN	TKN
1	5	4	5	9	18	2	2	2	4
2	4	4	4	8	19	4	5	5	9
3	4	5	5	9	20	4	4	4	8
4	4	3	4	7	21	4	3	4	7
5	3	4	4	7	22	5	5	5	10
6	5	5	5	10	23	4	3	4	7
7	5	4	5	9	24	5	5	5	10
8	4	5	5	9	25	4	5	5	9
9	5	4	5	9	26	5	5	5	10
10	4	4	4	8	27	5	5	5	10
11	3	5	4	8	28	5	5	5	10
12	4	4	4	8	29	4	4	4	8
13	3	5	4	8	30	4	4	4	8
14	4	5	5	9	31	4	5	5	9
15	5	4	5	9	32	5	5	5	10
16	4	5	5	9	33	3	3	3	6
17	4	3	4	7	34	4	3	4	7
					35	4	5	5	9

Notasi:

KN1 : Skor *knowledge* item pertanyaan 1 KN : Rata-rata skor *knowledge*

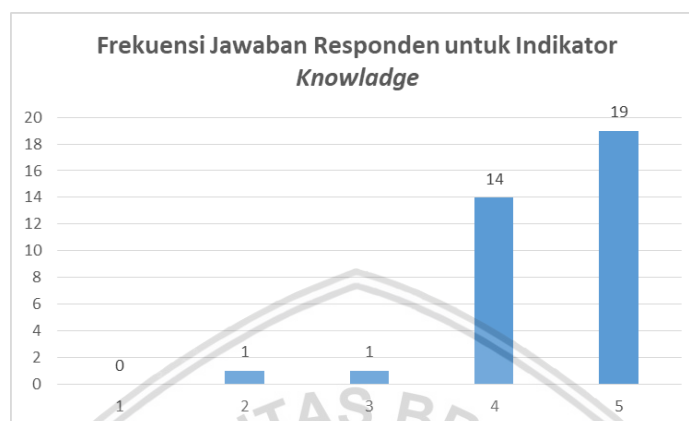
KN2 : Skor *knowledge* item pertanyaan 2 TKN : Total skor *knowledge*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *knowledge* dapat diketahui melalui tabel 5.6.

Tabel 5.6 Indikator *knowledge* (pengetahuan)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	2	3.6	0	0.0%	Tidak Baik
2	3.6	5.2	1	2.9%	Kurang Baik
3	5.2	6.8	1	2.9%	Cukup Baik
4	6.8	8.4	14	40.0%	Baik
5	8.4	10	19	54.3%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					4.00
Maksimum					10.00
Rata-Rata					8.40
Kategori					Sangat Baik

Jumlah item pertanyaan	= 2
Batas Bawah (<i>lower</i>)	= 2
Batas Atas (<i>upper</i>)	= 10
Range	= 8
Interval (selisih antar skor)	= 1,6



Gambar 5.3 Frekuensi jawaban indikator *knowledge*

Pada tabel 5.6, dari total nilai item *knowledge*, dapat diketahui bahwa *knowledge* paling rendah (minimum) berada pada skor 4,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 10,00. Rata-rata *knowledge* sebesar 8,40 yang menunjukkan *knowledge* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.3, frekuensi paling banyak berada pada interval 8,4 – 10 sebanyak 19 (54,3%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *knowledge* tidak baik berada pada interval 2 – 3,6 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *knowledge* kurang baik berada pada interval 3,6 – 5,2 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *knowledge* cukup baik berada pada interval 5,2 – 6,8 sebanyak 1 karyawan (2,9 %). Berikutnya karyawan yang memiliki *knowledge* baik berada pada interval 6,8 – 8,4 sebanyak 14 karyawan (40,0%), dan karyawan yang memiliki *knowledge* sangat baik berada pada interval 8,4 - 10 sebanyak 19 karyawan (54,3%).

5.2.4 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Abilities* (Kemampuan)

Untuk menentukan nilai *abilities*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 10 terkait *abilities* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *abilities* adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.7.

Tabel 5.7 Hasil kuesioner *abilities*

No.	AB1	TAB	No.	AB1	TAB
1	5	5	18	2	2
2	5	5	19	4	4
3	5	5	20	4	4
4	5	5	21	3	3
5	4	4	22	5	5
6	4	4	23	3	3
7	5	5	24	5	5
8	5	5	25	4	4
9	5	5	26	5	5
10	3	3	27	5	5
11	5	5	28	5	5
12	4	4	29	4	4
13	5	5	30	5	5
14	5	5	31	5	5
15	5	5	32	5	5
16	5	5	33	5	5
17	5	5	34	4	4
			35	5	5

Notasi:

AB1 : Skor *abilities* item pertanyaan 1

TAB : Total skor *abilities*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *abilities* dapat diketahui melalui tabel 5.8.

Tabel 5.8 Indikator *abilities* (kemampuan)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	1	1.8	0	0.0%	Tidak Baik
2	1.8	2.6	1	2.9%	Kurang Baik
3	2.6	3.4	3	8.6%	Cukup Baik
4	3.4	4.2	8	22.9%	Baik
5	4.2	5	23	65.7%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					2.00
Maksimum					5.00
Rata-Rata					4.51
Kategori					Sangat Baik

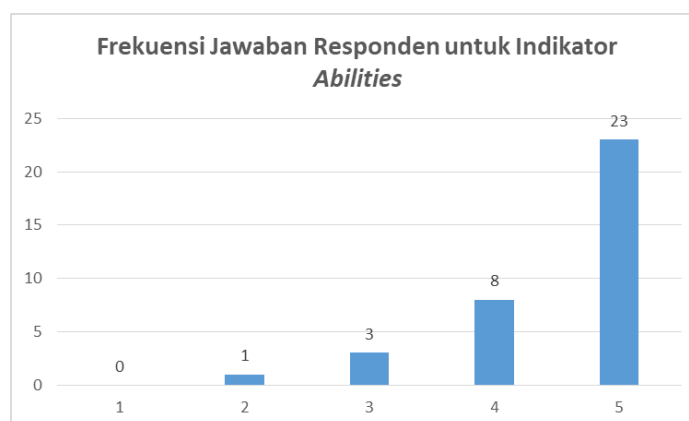
Jumlah item pertanyaan = 1

Batas Bawah (*lower*) = 1

Batas Atas (*upper*) = 5

Range = 4

Interval (selisih antar skor) = 0,8



Gambar 5.4 Frekuensi jawaban indikator *abilities*

Pada tabel 5.8, dari nilai item *abilities*, dapat diketahui bahwa *abilities* paling rendah (minimum) berada pada skor 2,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 5,00. Rata-rata *abilities* sebesar 4,51 yang menunjukkan *abilities* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.4, frekuensi paling banyak berada pada interval 4,2 – 5 sebanyak 23 (65,7%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *abilities* tidak baik berada pada interval 1 – 1,8 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *abilities* kurang baik berada pada interval 1,8 – 2,6 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *abilities* cukup baik berada pada interval 2,6 – 3,4 sebanyak 3 karyawan (8,6 %). Berikutnya karyawan yang memiliki *abilities* baik berada pada interval 3,4 – 4,2 sebanyak 8 karyawan (22,9%), dan karyawan yang memiliki *abilities* sangat baik berada pada interval 4,2 - 5 sebanyak 23 karyawan (65,7%).

5.3 Variabel Faktor Eksternal

5.3.1 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Tools* (Alat Kerja)

Untuk menentukan nilai *tools*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 11-13 terkait *tools* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *tools* adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.9.

Tabel 5.9 Hasil kuisioner *tools*

No.	TL1	TL2	TL3	TL	TTL	No.	TL1	TL2	TL3	TL	TTL
1	5	5	5	5	15	18	4	3	3	3	10
2	5	4	5	5	14	19	5	5	5	5	15
3	4	5	5	5	14	20	3	5	5	4	13
4	5	5	5	5	15	21	4	4	5	4	13
5	4	5	5	5	14	22	5	5	5	5	15
6	5	5	5	5	15	23	5	4	4	4	13
7	5	4	5	5	14	24	5	5	5	5	15
8	5	5	5	5	15	25	5	5	5	5	15
9	5	5	5	5	15	26	5	5	5	5	15
10	4	3	3	3	10	27	4	5	5	5	14
11	5	5	5	5	15	28	4	5	5	5	14
12	5	5	1	4	11	29	5	5	4	5	14
13	5	5	4	5	14	30	4	5	5	5	14
14	5	5	5	5	15	31	5	5	5	5	15
15	5	5	4	5	14	32	5	5	3	4	13
16	5	5	5	5	15	33	5	5	5	5	15
17	4	5	5	5	14	34	4	5	5	5	14
						35	5	5	5	5	15

Notasi:

TL1 : Skor *tools* item pertanyaan 1 AT : Rata-rata skor *tools*

TL2 : Skor *tools* item pertanyaan 2 TAT : Total skor *tools*

TL3 : Skor *tools* item pertanyaan 3

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *tools* dapat diketahui melalui tabel 5.10.

Tabel 5.10 Indikator *tools* (alat kerja)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	3	5.4	0	0.0%	Tidak Baik
2	5.4	7.8	0	0.0%	Kurang Baik
3	7.8	10.2	2	5.7%	Cukup Baik
4	10.2	12.6	1	2.9%	Baik
5	12.6	15	32	91.4%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					10.00
Maksimum					15.00
Rata-Rata					14.03
Kategori					Sangat Baik

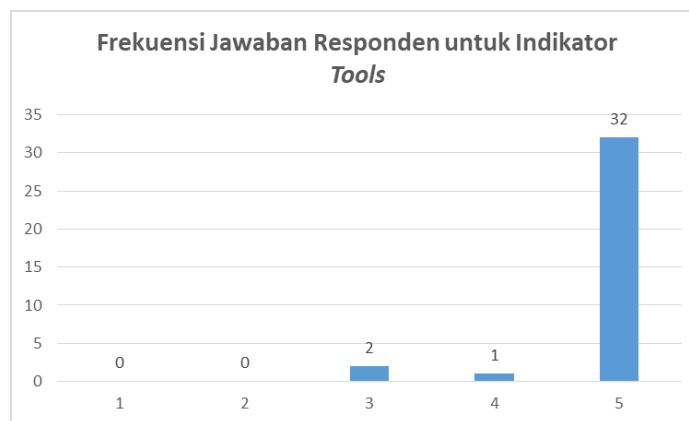
Jumlah item pertanyaan = 3

Batas Bawah (*lower*) = 3

Batas Atas (*upper*) = 15

Range = 12

Interval (selisih antar skor) = 2,4



Gambar 5.5 Frekuensi jawaban indikator *tools*

Pada tabel 5.10, dari total nilai item *tools*, dapat diketahui bahwa *tools* paling rendah (minimum) berada pada skor 10,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 15,00. Rata-Rata *tools* sebesar 14,03 yang menunjukkan *tools* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.5, frekuensi paling banyak berada pada interval 12,6 – 15 sebanyak 32 (91,4%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *tools* tidak baik berada pada interval 3 – 5,4 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *tools* kurang baik berada pada interval 5,4 – 7,8 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Karyawan yang memiliki *tools* cukup baik berada pada interval 7,8 – 10,2 sebanyak 2 karyawan (5,7 %). Berikutnya karyawan yang memiliki *tools* baik berada pada interval 10,2 – 12,6 sebanyak 1 karyawan (2,9%), dan karyawan yang memiliki *tools* sangat baik berada pada interval 12,6 - 15 sebanyak 32 karyawan (91,4%).

5.3.2 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Resources* (Sumber Daya Pendukung)

Untuk menentukan nilai *resources*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 14 terkait *resources* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *resources* adalah baik yang bisa dilihat pada tabel 5.11.

Tabel 5.11 Hasil kuesioner *resources*

No.	RS1	TRS	No.	RS1	TRS
1	4	4	18	2	2
2	3	3	19	5	5
3	4	4	20	3	3
4	4	4	21	3	3
5	4	4	22	5	5
6	5	5	23	3	3
7	5	5	24	5	5
8	5	5	25	5	5
9	5	5	26	5	5
10	4	4	27	5	5
11	4	4	28	5	5
12	5	5	29	4	4
13	5	5	30	5	5
14	5	5	31	5	5
15	5	5	32	5	5
16	5	5	33	4	4
17	5	5	34	5	5
			35	5	5

Notasi:

RS1 : Skor *resources* item pertanyaan 1

TRS : Total skor *resources*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *resources* dapat diketahui melalui tabel 5.12.

Tabel 5.12 Indikator *resources* (sumber daya pendukung)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	1	1.8	0	0.0%	Tidak Baik
2	1.8	2.6	1	2.9%	Kurang Baik
3	2.6	3.4	4	11.4%	Cukup Baik
4	3.4	4.2	8	22.9%	Baik
5	4.2	5	22	62.9%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					2.00
Maksimum					5.00
Rata-Rata					4.46
Kategori					Sangat Baik

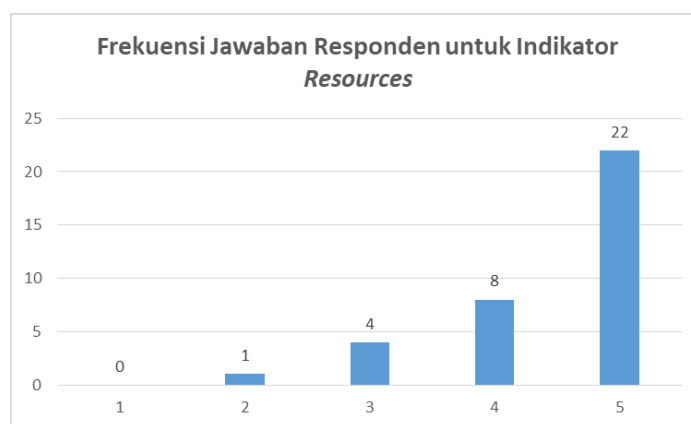
Jumlah item pertanyaan = 1

Batas Bawah (*lower*) = 1

Batas Atas (*upper*) = 5

Range = 4

Interval (selisih antar skor) = 0,8



Gambar 5.6 Frekuensi jawaban indikator *resources*

Pada tabel 5.12, dari nilai item *resources*, dapat diketahui bahwa *resources* paling rendah (minimum) berada pada skor 2,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 5,00. Rata-Rata *resources* sebesar 4,46 yang menunjukkan *resources* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.6, frekuensi paling banyak berada pada interval 4,2 – 5 sebanyak 22 (62,9%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *resources* tidak baik berada pada interval 1 – 1,8 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *resources* kurang baik berada pada interval 1,8 – 2,6 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *resources* cukup baik berada pada interval 2,6 – 3,4 sebanyak 4 karyawan (11,4%). Berikutnya karyawan yang memiliki *resources* baik berada pada interval 3,4 – 4,2 sebanyak 8 karyawan (22,9%), dan karyawan yang memiliki *resources* sangat baik berada pada interval 4,2 - 5 sebanyak 22 karyawan (62,9%).

5.3.3 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Social System* (Sistem Sosial)

Untuk menentukan nilai *social system*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 15-16 terkait *social system* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *social system* adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.13.

Tabel 5.13 Hasil kuisioner *social system*

No.	SS1	SS2	SS	TSS	No.	SS1	SS2	SS	TSS
1	5	4	5	9	18	3	3	3	6
2	4	5	5	9	19	4	5	5	9
3	5	4	5	9	20	3	3	3	6
4	3	5	4	8	21	4	5	5	9
5	5	4	5	9	22	5	5	5	10
6	5	4	5	9	23	2	3	3	5
7	5	5	5	10	24	4	4	4	8
8	5	5	5	10	25	5	4	5	9
9	4	3	4	7	26	5	5	5	10
10	4	4	4	8	27	5	5	5	10
11	4	5	5	9	28	5	5	5	10
12	5	4	5	9	29	5	5	5	10
13	5	5	5	10	30	4	5	5	9
14	5	5	5	10	31	4	3	4	7
15	4	5	5	9	32	4	5	5	9
16	5	5	5	10	33	4	5	5	9
17	4	4	4	8	34	3	5	4	8
					35	4	5	5	9

Notasi:

SS1 : Skor *social system* item pertanyaan 1 SS : Rata-rata skor *social system*

SS2 : Skor *social system* item pertanyaan 2 TSS : Total skor *social system*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *social system* dapat diketahui melalui tabel 5.14.

Tabel 5.14 Indikator *social system* (sistem sosial)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	2	3.6	0	0.0%	Tidak Baik
2	3.6	5.2	1	2.9%	Kurang Baik
3	5.2	6.8	2	5.7%	Cukup Baik
4	6.8	8.4	7	20.0%	Baik
5	8.4	10	25	71.4%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					5.00
Maksimum					10.00
Rata-Rata					8.74
Kategori					Sangat Baik

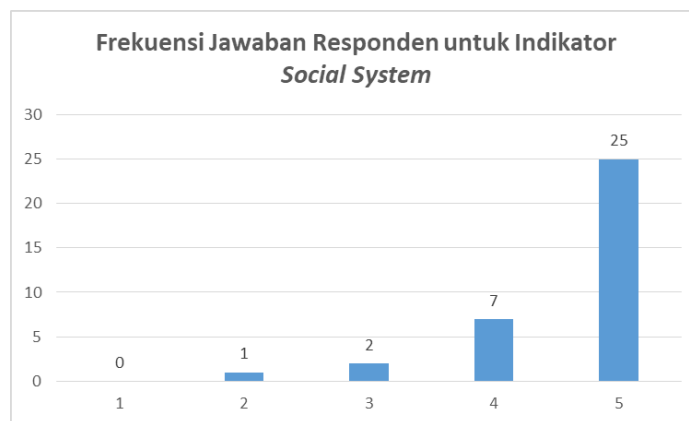
Jumlah item pertanyaan = 2

Batas Bawah (*lower*) = 2

Batas Atas (*upper*) = 10

Range = 8

Interval (selisih antar skor) = 1,6



Gambar 5.7 Frekuensi jawaban indikator *social system*

Pada tabel 5.14, dari total nilai item *social system*, dapat diketahui bahwa *social system* paling rendah (minimum) berada pada skor 5,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 10,00. Rata-rata *social system* sebesar 8,74 yang menunjukkan *social system* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.7, frekuensi paling banyak berada pada interval 8,4 – 10 sebanyak 25 (71,4%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *social system* tidak baik berada pada interval 2 – 3,6 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *social system* kurang baik berada pada interval 3,6 – 5,2 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *social system* cukup baik berada pada interval 5,2 – 6,8 sebanyak 2 karyawan (5,7 %). Berikutnya karyawan yang memiliki *social system* baik berada pada interval 6,8 – 8,4 sebanyak 7 karyawan (20,0%), dan karyawan yang memiliki *social system* sangat baik berada pada interval 8,4 - 10 sebanyak 25 karyawan (71,4%).

5.3.4 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Coworker* (Rekan Kerja)

Untuk menentukan nilai *coworker*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 17 terkait *coworker* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *coworker* adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.15.

Tabel 5.15 Hasil kuisioner *coworker*

No.	CW1	TCW	No.	CW1	TCW
1	5	5	18	2	2
2	3	3	19	4	4
3	5	5	20	3	3
4	5	5	21	3	3
5	3	3	22	5	5
6	4	4	23	3	3
7	5	5	24	5	5
8	5	5	25	5	5
9	5	5	26	5	5
10	3	3	27	5	5
11	5	5	28	5	5
12	4	4	29	5	5
13	5	5	30	4	4
14	5	5	31	5	5
15	5	5	32	5	5
16	4	4	33	4	4
17	4	4	34	4	4
			35	5	5

Notasi:

CW1 : Skor *coworker* item pertanyaan 1

TCW : Total skor *coworker*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *coworker* dapat diketahui melalui tabel 5.16.

Tabel 5.16 Indikator *coworker* (rekan kerja)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	1	1.8	0	0.0%	Tidak Baik
2	1.8	2.6	1	2.9%	Kurang Baik
3	2.6	3.4	6	17.1%	Cukup Baik
4	3.4	4.2	8	22.9%	Baik
5	4.2	5	20	57.1%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					2.00
Maksimum					5.00
Rata-Rata					4.34
Kategori					Sangat Baik

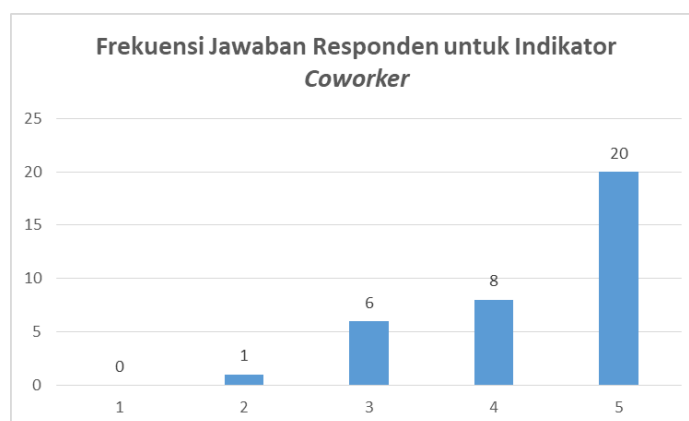
Jumlah item pertanyaan = 1

Batas Bawah (*lower*) = 1

Batas Atas (*upper*) = 5

Range = 4

Interval (selisih antar skor) = 0,8



Gambar 5.8 Frekuensi jawaban indikator *coworker*

Pada tabel 5.16, dari nilai item *coworker*, dapat diketahui bahwa *coworker* paling rendah (minimum) berada pada skor 2,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 5,00. Rata-Rata *coworker* sebesar 4,34 yang menunjukkan *coworker* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.8, frekuensi paling banyak berada pada interval 4,2 – 5 sebanyak 20 (57,1%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *coworker* tidak baik berada pada interval 1 – 1,8 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *coworker* kurang baik berada pada interval 1,8 – 2,6 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Karyawan yang memiliki *coworker* cukup baik berada pada interval 2,6 – 3,4 sebanyak 6 karyawan (17,1 %). Berikutnya karyawan yang memiliki *coworker* baik berada pada interval 3,4 – 4,2 sebanyak 8 karyawan (22,9%), dan karyawan yang memiliki *coworker* sangat baik berada pada interval 4,2 - 5 sebanyak 20 karyawan (57.1%).

5.3.5 Analisis Statistik Deskriptif Indikator-Indikator *Managerial Behavior* (Sikap Manajemen)

Untuk menentukan nilai *managerial behavior*, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 18-27 terkait *managerial behavior* menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan *managerial behavior* adalah baik yang bisa dilihat pada tabel 5.17.

Tabel 5.17 Hasil kuesioner *managerial behavior*

No.	MB1	MB2	MB3	MB4	MB5	MB6	MB7	MB8	MB9	MB10	MB	TMB
1	5	5	5	4	5	5	2	4	2	1	4	38
2	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
3	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	40
4	5	5	4	4	5	4	1	5	2	5	4	40
5	5	5	3	5	5	4	2	2	4	4	4	39
6	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	47
7	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	36
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
9	4	4	5	5	2	5	3	4	5	4	4	41
10	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	43
11	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	4	41
12	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	38
13	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46
14	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
15	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	45
16	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
17	5	5	4	5	5	5	3	2	4	2	4	40
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32
19	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	47
20	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	38
21	5	5	5	5	4	5	2	2	2	4	4	39
22	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
23	4	5	3	2	2	4	3	2	2	2	3	29
24	5	4	5	5	4	2	3	2	5	2	4	37
25	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	47
26	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
27	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
28	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	46
29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
31	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
32	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	41
33	5	5	4	5	5	3	2	2	5	2	4	38
34	5	5	5	5	4	4	2	2	5	2	4	39
35	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	4	42

Notasi:

- MB1 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 1
 MB2 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 2
 MB3 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 3
 MB4 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 4
 MB5 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 5
 MB6 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 6
 MB7 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 7
 MB8 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 8
 MB9 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 9
 MB10 : Skor *managerial behavior* item pertanyaan 10
 TMB : Total skor *managerial behavior*
- MB : Rata-rata skor *behavior*
 TCW : Total skor *managerial behavior*

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada indikator *managerial behavior* dapat diketahui melalui tabel 5.18.

Tabel 5.18 Indikator *managerial behavior* (sikap manajemen)

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	10	18	0	0.0%	Tidak Baik
2	18	26	0	0.0%	Kurang Baik
3	26	34	2	5.7%	Cukup Baik
4	34	42	16	45.7%	Baik
5	42	50	17	48.6%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					29.00
Maksimum					49.00
Rata-Rata					42.46
Kategori					Sangat Baik

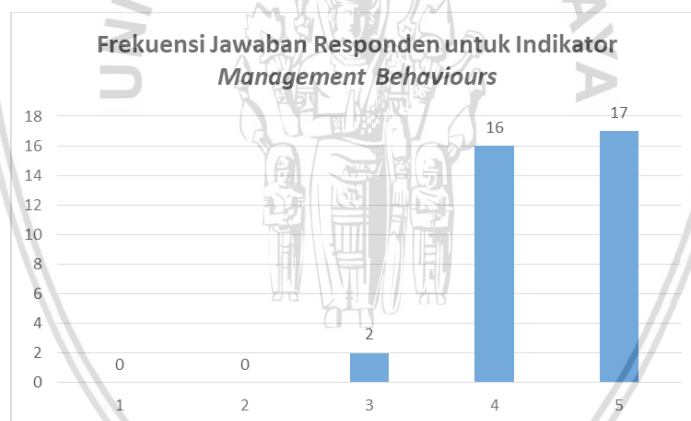
Jumlah item pertanyaan = 10

Batas Bawah (*lower*) = 10

Batas Atas (*upper*) = 50

Range = 40

Interval (selisih antar skor) = 8



Gambar 5.9 Frekuensi jawaban indikator *managerial behavior*

Pada tabel 5.18, dari nilai total item *managerial behavior*, dapat diketahui bahwa *managerial behavior* paling rendah (minimum) berada pada skor 29,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 49,00. Rata-rata *managerial behavior* sebesar 42,46 yang menunjukkan *managerial behavior* berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.9, frekuensi paling banyak berada pada interval 42 – 50 sebanyak 17 (48,6%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki *managerial behavior* tidak baik berada pada interval 10 – 18 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Kemudian karyawan yang memiliki *managerial behavior* kurang baik berada pada interval 18 – 26 sebanyak 0 karyawan (0,0%). Karyawan yang memiliki *managerial behavior* cukup baik berada pada interval 26 – 34

sebanyak 2 karyawan (5,7%). Berikutnya karyawan yang memiliki *managerial behavior* baik berada pada interval 34 – 42 sebanyak 16 karyawan (45,7%), dan karyawan yang memiliki *managerial behavior* sangat baik berada pada interval 42 - 50 sebanyak 17 karyawan (48,6%).

5.4 Variabel Kinerja SDM

Untuk menentukan nilai kinerja SDM, diperlukan data dari hasil kuesioner yang bisa dilihat pada lampiran 2 bagian B. Internal dan Eksternal Karyawan. Data yang diinput adalah hasil item pertanyaan nomor 1-2 terkait kinerja SDM menggunakan program MS. Excel. Sebagai contoh pada responden nomor 1, penilaian sikap terhadap item pertanyaan kinerja SDM adalah sangat baik yang bisa dilihat pada tabel 5.19.

Tabel 5.19 Hasil kuisisioner kinerja SDM

No.	KU1	KU2	KU	TKU	No.	KU1	KU2	KU	TKU
1	5	4	5	9	18	2	1	2	3
2	4	3	4	7	19	5	5	5	10
3	5	4	5	9	20	3	2	3	5
4	4	4	4	8	21	3	2	3	5
5	3	3	3	6	22	5	5	5	10
6	5	5	5	10	23	3	2	3	5
7	5	5	5	10	24	4	5	5	9
8	5	5	5	10	25	5	5	5	10
9	4	5	5	9	26	5	5	5	10
10	3	3	3	6	27	5	5	5	10
11	5	4	5	9	28	5	5	5	10
12	4	3	4	7	29	5	4	5	9
13	5	5	5	10	30	3	5	4	8
14	5	5	5	10	31	4	4	4	8
15	5	5	5	10	32	4	5	5	9
16	5	5	5	10	33	3	4	4	7
17	4	4	4	8	34	3	5	4	8
					35	5	5	5	10

Notasi:

KU1 : Skor Kinerja SDM item pertanyaan 1 KU : Rata-rata skor Kinerja SDM

KU2 : Skor Kinerja SDM item pertanyaan 2 TKU : Total skor Kinerja SDM

Hasil yang diperoleh berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada variabel kinerja SDM dapat diketahui melalui tabel 5.20.

Tabel 5.20 Indikator kinerja SDM

No	Lower	Upper	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	2	3.6	1	2.9%	Tidak Baik
2	3.6	5.2	3	8.6%	Kurang Baik
3	5.2	6.8	2	5.7%	Cukup Baik
4	6.8	8.4	8	22.9%	Baik
5	8.4	10	21	60.0%	Sangat Baik
Jumlah			35	100%	
Minimum					3.00
Maksimum					10.00
Rata-Rata					8.40
Kategori					Sangat Baik

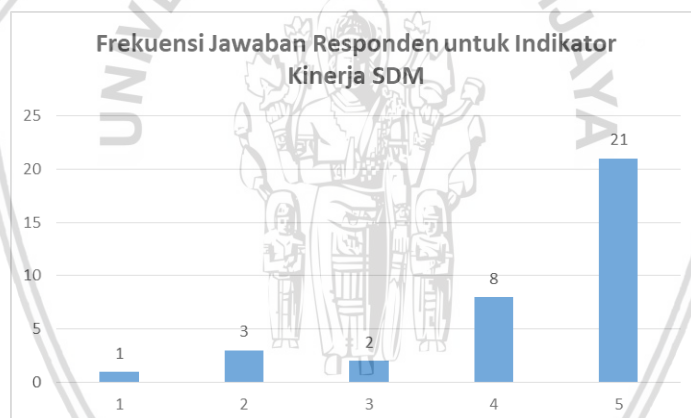
Jumlah item pertanyaan = 2

Batas Bawah (*lower*) = 2

Batas Atas (*upper*) = 10

Range = 8

Interval (selisih antar skor) = 1,6



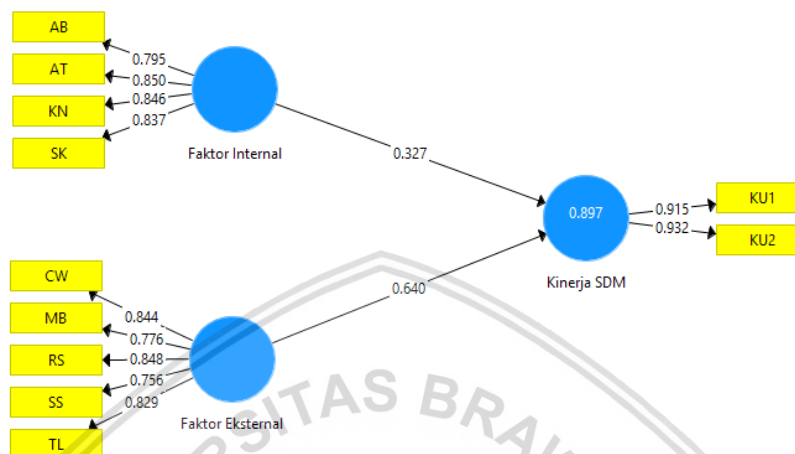
Gambar 5.10 Diagram persentase jawaban indikator kinerja SDM

Pada tabel 5.20, dari nilai total item kinerja SDM, dapat diketahui bahwa kinerja SDM paling rendah (minimum) berada pada skor 3,00, sedangkan yang paling tinggi (maksimum) berada pada skor 10,00. Rata-rata kinerja SDM sebesar 8,40 yang menunjukkan kinerja SDM berada pada kategori sangat baik. Dari gambar 5.10, frekuensi paling banyak berada pada interval 8.4 – 10 sebanyak 21 (60,0%) dengan kategori sangat baik. Karyawan yang memiliki kinerja SDM tidak baik berada pada interval 2 – 3,6 sebanyak 1 karyawan (2,9%). Kemudian karyawan yang memiliki kinerja SDM kurang baik berada pada interval 3,6 – 5,2 sebanyak 3 karyawan (8,6%). Karyawan yang memiliki kinerja SDM cukup baik berada pada interval 5,2 – 6,8 sebanyak 2 karyawan (5,7 %). Berikutnya karyawan yang memiliki kinerja SDM baik berada pada interval 6,8 – 8,4 sebanyak 8 karyawan (22,9%),

dan karyawan yang memiliki kinerja SDM sangat baik berada pada interval 8,4 - 10 sebanyak 21 karyawan (60,0%).

5.5 Analisis *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS)

5.5.1 Diagram Jalur



Gambar 5.11 Diagram jalur

5.5.2 Evaluasi Model Pengukuran

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel laten. *Convergent validity* suatu indikator dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading faktor* bernilai positif dan lebih besar 0,6. Hasil pengujian *convergent validity* dapat dilihat melalui tabel 5.21.

Tabel 5.21 Hasil *convergent validity*

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Faktor Internal	AT	0.85	0.077	11.008	0
	SK	0.837	0.077	10.903	0
	KN	0.846	0.083	10.146	0
	AB	0.795	0.121	6.542	0
Faktor Eksternal	TL	0.829	0.081	10.279	0
	RS	0.848	0.066	12.929	0
	SS	0.756	0.162	4.654	0
	CW	0.863	0.051	16.643	0
Kinerja SDM	MB	0.776	0.095	8.209	0
	KU1	0.915	0.042	21.949	0
	KU2	0.932	0.025	36.899	0

Dari tabel 5.21, berdasarkan hasil analisis model pengukuran dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan valid. *Convergent validity* selain dapat dilihat melalui *loading factor*, juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan dalam tabel 5.22.

Tabel 5.22 Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE)

<i>Variable latent</i>	AVE
Faktor Internal	0,658
Faktor Eksternal	0,693
Kinerja SDM	0,854

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,5. Sehingga indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

b. Cross Correlation

Selanjutnya adalah menghitung *cross correlation* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi terhadap variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur dimensi dan variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan *cross correlation* disajikan dalam tabel 5.23.

Tabel 5.23 Hasil *cross correlation*

	Faktor Eksternal	Faktor Internal	Kinerja SDM
AB	0.792	0.795	0.734
AT	0.734	0.850	0.725
CW	0.863	0.804	0.844
KN	0.728	0.846	0.796
KU1	0.818	0.791	0.915
KU2	0.910	0.883	0.932
MB	0.776	0.707	0.684
RS	0.848	0.820	0.827
SK	0.766	0.837	0.764
SS	0.756	0.589	0.661
TL	0.829	0.733	0.740

Berdasarkan pengukuran *cross correlation* pada tabel 5.23, menunjukkan korelasi item secara keseluruhan terhadap variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM didapati nilai *loading factor* lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* terhadap indikator pada variabel lainnya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

c. Pengujian Reliabilitas

Cronbach alpha dan *composite reliability* adalah perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk. Dengan persyaratan *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0,7 (Hair, et al. 2014). Dan *cronbach alpha* harus lebih besar dari 0,6. Dengan begitu konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil dari perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* disajikan dalam tabel 5.24.

Tabel 5.24 Hasil *composite reliability* dan *cronbach alpha*

<i>Variable Latent</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Faktor Internal	0,906	0,870
Faktor Eksternal	0,900	0,852
Kinerja SDM	0,921	0,829

Berdasarkan tabel 5.24 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator yang mengukur variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM dinyatakan reliabel.

Selanjutnya nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *Cronbach's Alpha* semua indikator yang mengukur variabel faktor internal, faktor eksternal, dan kinerja SDM dinyatakan reliabel.

d. Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dapat diketahui melalui penjelasan berikut:

1. Model Pengukuran Variabel Faktor Internal

Indikator pengukur variabel faktor internal dapat dilihat melalui tabel 5.25.

Tabel 5.25 Model pengukuran variabel faktor internal

Variabel	Indikator	Loading Faktor
Faktor Internal (X1)	<i>Attitude</i> (AT)	0.850
	<i>Skill</i> (SK)	0.837
	<i>Knowladge</i> (KN)	0.846
	<i>Abilities</i> (AB)	0.795

Model pengukuran variabel faktor internal adalah sebagai berikut:

$$AT = 0,850$$

$$KN = 0,846$$

$$SK = 0,837$$

$$AB = 0,795$$

Berdasarkan model pengukuran pada tabel 5.25 didapat nilai *loading factor* indikator *attitude* (AT) sebesar **0,850**. Yang mengartikan bahwa keragaman variabel faktor internal mampu dijelaskan oleh indikator *attitude* (AT) sebesar **85,0%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *attitude* (AT) dalam mengukur variabel faktor internal sebesar **85,0%**.

Untuk nilai *loading factor* indikator *skill* (SK) sebesar **0,837**. Hal ini mengartikan bahwa keragaman variabel faktor internal mampu dijelaskan oleh indikator *skill* (SK) sebesar **83,7%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *skill* (SK) dalam mengukur variabel faktor internal sebesar **83,7%**.

Selanjutnya nilai *loading factor* indikator *knowledge* (KN) sebesar **0,846**. Hal ini mengartikan bahwa keragaman variabel faktor internal mampu dijelaskan oleh indikator *knowledge* (KN) sebesar **84,6%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *knowledge* (KN) dalam mengukur variabel faktor internal sebesar **84,6%**.

Kemudian nilai *loading factor* indikator *abilities* (AB) sebesar **0,795**. Hal ini mengartikan bahwa keragaman variabel faktor internal mampu dijelaskan oleh indikator *abilities* (AB) sebesar **79,5%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *abilities* (AB) dalam mengukur variabel faktor internal sebesar **79,5%**.

Dari semua model pengukuran variabel faktor internal, didapati indikator *attitude* (AT) memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi yaitu sebesar

0,850. Hal ini menjelaskan bila indikator *attitude* (AT) adalah indikator yang paling dominan pada faktor internal.

2. Model Pengukuran Variabel Faktor Eksternal

Indikator pengukur variabel faktor eksternal dapat dilihat melalui tabel 5.26.

Tabel 5.26 Model pengukuran variabel faktor eksternal

Variabel	Indikator	Loading Faktor
Faktor Eksternal (X2)	<i>Tools</i> (TL)	0,829
	<i>Resources</i> (RS)	0,848
	<i>Social System</i> (SS)	0,756
	<i>Coworker</i> (CW)	0,863
	<i>Managerial Behavior</i> (MB)	0,776

Model pengukuran variabel faktor individu adalah sebagai berikut:

$$TL = 0,829$$

$$CW = 0,863$$

$$RS = 0,848$$

$$MB = 0,776$$

$$SS = 0,756$$

Berdasarkan model pengukuran pada tabel 5.26 dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* indikator *tools* (TL) sebesar **0,829**. Ini menjelaskan bahwa keragaman variabel faktor eksternal mampu dijelaskan oleh indikator *tools* (TL) sebesar **82,9%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *tools* (TL) dalam mengukur variabel faktor eksternal sebesar **82,9%**.

Kemudian nilai *loading factor* indikator *resources* (RS) sebesar **0,848**. Ini menjelaskan bahwa keragaman variabel faktor eksternal mampu dijelaskan oleh indikator *resources* (RS) sebesar **84,8%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *resources* (RS) dalam mengukur variabel faktor eksternal sebesar **84,8%**.

Selanjutnya nilai *loading factor* indikator *social system* (SS) sebesar **0,756**. Ini menjelaskan bahwa keragaman variabel faktor eksternal mampu dijelaskan oleh indikator *social system* (SS) sebesar **75,6%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *social system* (SS) dalam mengukur variabel faktor eksternal sebesar **75,6%**.

Berikutnya nilai *loading factor* indikator *coworker* (CW) sebesar **0,863**. Ini menjelaskan bahwa keragaman variabel faktor eksternal mampu dijelaskan

oleh indikator *coworker* (CW) sebesar **86,3%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *coworker* (CW) dalam mengukur variabel faktor eksternal sebesar **86,3%**.

Kemudian nilai *loading factor* indikator *managerial behavior* (MB) sebesar **0,776**. Ini menjelaskan bahwa keragaman variabel faktor eksternal mampu dijelaskan oleh indikator *managerial behavior* (MB) sebesar **77,6%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator *managerial behavior* (MB) dalam mengukur variabel faktor eksternal sebesar **77,6%**.

Dari semua model pengukuran variabel faktor eksternal juga menginformasikan bahwa indikator *resources* (RS) memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi yaitu sebesar **0,848**. Hal ini berarti indikator *resources* (RS) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel faktor eksternal.

3. Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Indikator pengukur variabel kinerja SDM dapat dilihat melalui tabel 5.27.

Tabel 5.27 Model pengukuran variabel kinerja SDM

Variabel	Indikator	Loading Faktor
Kinerja SDM (Y)	Kualitas (KU1)	0,915
	Kuantitas (KU2)	0,932

Model pengukuran variabel kinerja SDM adalah sebagai berikut:

$$KU1 = 0.915 Y$$

$$KU2 = 0.932 Y$$

Berdasarkan model pengukuran pada tabel 5.27 diketahui nilai *loading factor* indikator kualitas (KU1) sebesar **0,915**. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja SDM mampu dijelaskan oleh indikator kualitas (KU1) sebesar **91,5%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator frekuensi kualitas (KU1) dalam mengukur variabel kinerja SDM sebesar **91,5%**.

Kemudian nilai *loading factor* indikator kuantitas (KU2) sebesar **0,932**. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja SDM mampu dijelaskan oleh indikator kuantitas (KU2) sebesar **93,2%**. Dengan kata lain, kontribusi indikator frekuensi kuantitas (KU2) dalam mengukur variabel kinerja SDM sebesar **93,2%**.

Model pengukuran variabel kinerja SDM juga menjelaskan apabila indikator kuantitas (KU2) memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi yaitu sebesar **0,932**. Hal ini berarti indikator kuantitas (KU2) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kinerja SDM.

4. Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapaun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 5.28 *Goodness of fit Model*

Variabel	R^2
Kinerja SDM	0,897

R-square variabel kinerja SDM bernilai 0,897 atau 89,7%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja SDM dijelaskan oleh variabel faktor internal dan eksternal sebesar 89,7%, atau dengan kata lain kontribusi variabel faktor internal dan eksternal terhadap variabel kinerja SDM sebesar 89,7%, sedangkan sisanya sebesar 10,3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics \geq T-tabel (1,96) atau p-value $\leq \alpha$ (0,05) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel 5.29.

Tabel 5.29 Hasil pengujian hipotesis

Eksogen	Endogen	Loading Factor	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Faktor Internal	Kinerja SDM	0,327	0,134	2,451	0,015
Faktor Eksternal	Kinerja SDM	0,640	0,129	4,948	0,000

Pengaruh faktor internal terhadap kinerja SDM menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,327 dengan nilai T-statistics sebesar 2,451 dan P-value sebesar

0,015. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T-statistics > 1,96 dan P-value < 0,05. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan faktor internal terhadap kinerja SDM.

Pengaruh Faktor Eksternal terhadap kinerja SDM menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,640 dengan nilai T-statistics sebesar 4,948 dan P-value sebesar. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T-statistics > 1,96 dan P-value < 0,05. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan faktor eksternal terhadap kinerja SDM.

6. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui sebagaimana disajikan dalam tabel 5.30.

Tabel 5.30 Hasil konversi diagram jalur

Eksogen	Endogen	Koefisien
Faktor Internal	Kinerja SDM	0,327*
Faktor Eksternal	Kinerja SDM	0,640*

Keterangan: * (Signifikan)

Berdasarkan tabel 5.30 dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah

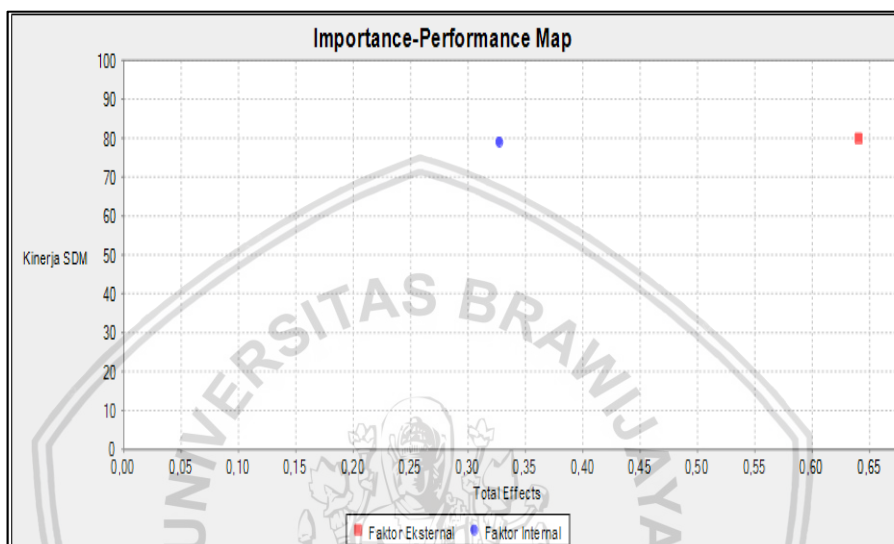
$$Y = 0,327 X_1 + 0,640 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinformasikan bahwa

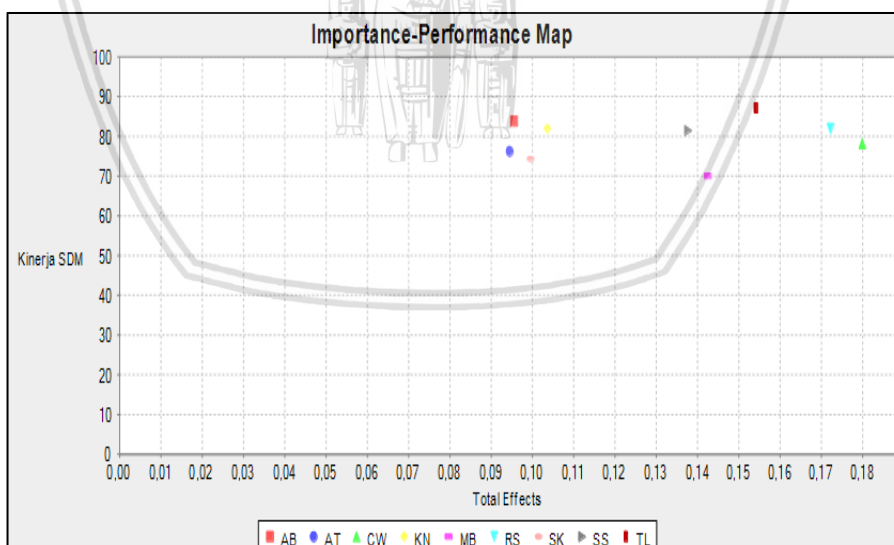
- 1) **Koefisien faktor internal terhadap kinerja SDM** sebesar 0,327* menyatakan bahwa faktor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini berarti semakin baik faktor internal maka cenderung dapat meningkatkan kinerja SDM.
- 2) **Koefisien faktor eksternal terhadap kinerja SDM** sebesar 0,640* menyatakan bahwa faktor eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini berarti semakin baik faktor eksternal maka cenderung dapat meningkatkan kinerja SDM.

5.6 Analisa IPMA

Dari analisa IPMA, dengan melihat letak koordinat dari faktor internal, maka diketahui bahwa faktor internal dan faktor eksternal ada di kuadran dua (II). Di mana faktor internal dan faktor eksternal sangat kuat mempengaruhi kinerja SDM, dan performa dari faktor internal dan faktor eksternal diketahui sudah baik. Berdasarkan gambar di bawah ini juga dapat diketahui bahwa faktor eksternal lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja SDM dibandingkan faktor internal.



Gambar 5.12 Hasil Analisa IPMA Pada Variabel Internal dan Eksternal



Gambar 5.13 Hasil Analisa IPMA Pada Indikator-indikator Variabel Internal dan Eksternal

Dari analisa IPMA, diketahui indikator dari faktor internal dan eksternal. Secara berurutan dapat di rangking prioritasnya sebagai berikut:

Faktor internal: 1. *Attitude* (sikap)

2. *Knowledge* (pengetahuan)

3. *Skill* (keahlian)

4. *Abilities* (kemampuan)

Faktor eksternal: 1. *Coworker* (rekan kerja)

2. *Resources* (sumber daya pendukung)

3. *Tools* (alat kerja)

4. *Managerial Behavior* (sikap manajemen)

5. *Social System* (sistem sosial)

5.7 Faktor yang Paling Dominan Pengaruhnya

Pada kelompok faktor internal, ada indikator yang paling berpengaruh, yaitu indikator *attitude* (sikap). Sedangkan pada kelompok faktor eksternal, indikator yang paling berpengaruh adalah *coworker* (rekan kerja). Dari hasil metode IPMA, diantara indikator *attitude* (sikap) dan *coworker* (rekan kerja), nilai indikator *coworker* lah yang paling tinggi. Dan *cowoker* (rekan keja) juga termasuk indikator dari faktor eksternal. Dimana faktor eksternal adalah faktor yang paling sigifikan berpengaruh dari pada faktor internal.

Jika meninjau kembali sumber masalah awal di latar belakang. Masalah sebenarnya yang terjadi bukanlah akibat dari faktor komunikasi, melaikan akibat dari faktor rekan kerja (*coworker*). Rekan kerja (*coworker*) paling mempengaruhi kinerja karyawan yang menyebabkan melemahnya tingkat hubungan antar karyawan. Sehingga terjadi keterlambatan pembuatan SPPDN (surat permintaan pengadaan). Hal ini berefek pada pekerjaan-pekerjaan lanjutan yang dikerjakan dengan kondisi waktu kerja yang kurang. Jika dilihat dari prosedur kerja, kesalahan ini terjadi pada tahap *Planning* (Perencanaan).

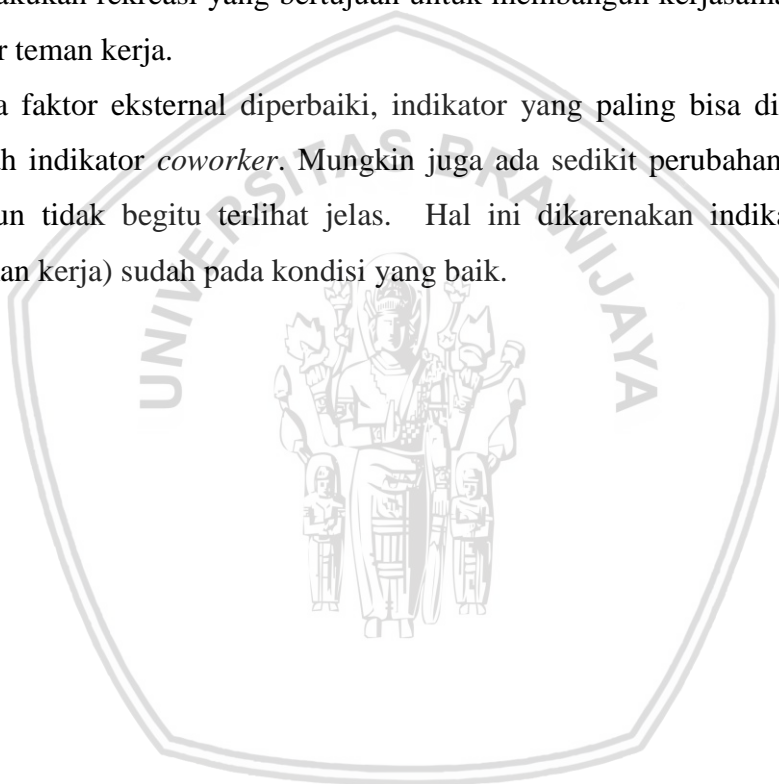
Terkait dengan faktor eksternal, dukungan rekan kerja sangatlah perlu untuk ditingkatkan. Interaksi antar karyawan di dalam lingkungan kerja memiliki keanekaragaman hubungan dan status yang sesuai dengan perannya masing-masing. Yang harus diperhatikan untuk meningkatkan hubungan antar karyawan antara lain: selalu bersikap positif, ramah kepada semua orang, selalu mempercayai sesama teman kerja, selalu membantu teman kerja dan menghormati teman kerja. Cara untuk mempererat hubungan antar teman kerja juga bisa dengan mengadakan rekreasi bersama, *outbound* atau hal-hal lain yang memerlukan kerja sama tim.

5.8 Tindakan Perbaikan

Tindakan yang perlu dilakukan adalah untuk mempertahankan *performance*-nya (*keep up the good work*). Dan jika dimungkinkan untuk bisa ditingkatkan, untuk mendapatkan kinerja SDM yang lebih baik lagi. Berikut adalah usaha-usaha yang diperlukan untuk memperbaiki faktor eksternal antara lain:

1. Selalu berusaha untuk bersikap positif dan ramah kepada semua rekan kerja.
2. Selalu mempercayai sesama teman kerja dan membantu teman kerja dan menghormati teman kerja.
3. Mengadakan pelatihan kerja yang membahas tentang kebersamaan kerja.
4. Melakukan rekreasi yang bertujuan untuk membangun kerjasama satu sama lain antar teman kerja.

Apabila faktor eksternal diperbaiki, indikator yang paling bisa dilihat perubahan baiknya adalah indikator *coworker*. Mungkin juga ada sedikit perubahan pada indikator lainnya, namun tidak begitu terlihat jelas. Hal ini dikarenakan indikator selain dari *coworker* (rekan kerja) sudah pada kondisi yang baik.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja SDM adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal: Sikap/*attitude*, keahlian/*skill*, pengetahuan/*knowledge* dan kemampuan/*abilities*. Faktor eksternal antara lain: Alat kerja/*tools*, sumber daya pendukung/*resources*, lingkungan sosial/*social system*, rekan kerja/*coworker* dan sikap manajemen/*managerial behavior*.
2. Faktor eksternal signifikan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,640, yang indikator-indikatornya antara lain:
 - a) Alat kerja (*Tools*)
 - b) Sistem sosial (*Social System*)
 - c) Rekan kerja (*Coworker*)
 - d) Sumber daya pendukung (*Resources*)
 - e) Sikap manajemen (*Managerial Behavior*)
3. Faktor eksternal SDM sudah baik, dimana didalam grafik IPMA terletak pada kuadran dua, yang artinya bahwa tindakan yang perlu dilakukan adalah untuk mempertahankan kinerjanya (*keep up the good work*). Ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya lagi, yaitu:
 - a) Selalu bersikap positif dan ramah kepada semua rekan kerja.
 - b) Selalu mempercayai sesama teman kerja dan membantu teman kerja dan menghormati teman kerja. Cara untuk mempererat hubungan antar teman kerja juga bisa dengan mengadakan rekreasi bersama, outbound atau hal-hal lain yang memerlukan kerja sama tim.
 - c) Mengadakan pelatihan kerja yang membahas tentang kebersamaan kerja.
 - d) Melakukan rekreasi yang bertujuan untuk membangun kerjasama satu sama lain antar teman kerja.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat diambil saran sebagai berikut:

1. Saran kepada pihak manajemen. Perlu lebih banyak memberikan perhatian kepada karyawan. Pengawasan dan pengembangan SDM diutamakan yang terkait dengan *coworker* (rekan kerja).
2. Untuk penelitian lanjutan, penelitian ini masih perlu dikembangkan, dengan melakukan eksplorasi faktor-faktor internal dan eksternal selain yang diuraikan sebelumnya. Pada tahapan pengisian Kuesioner, setiap responden perlu didampingi. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan jawaban yang lebih akurat.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifa, Alvina Noor. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Audit Delay* (Pengembangan Model Audit Delay dengan Audit Report Lag dan Total Lag serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya). Skripsi. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Bacal, R (2004). *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares*. Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research*. *European Business Review*. Vol. 26 No. 2.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). *Employee Development and its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*. *International Journal of Bussiness and Social Science*, 224-229.
- Longbotham, G. J. (2013). *The Relationship Between Servant Leadership, Affective Team Commitment And Team Effectiveness*. *Department of Industrial Psychology, Stellenbosch University, South Africa*.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2009). *Project Management A Managerial Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Muda, I., Rafiki, A., 7 Harahap, M. R. (2014). *Factors Influencing Employee's Performance: A study on the Islamic Bank in Indonesia*. *International Journal of Bussiness and SicialScience*, 73-80.
- Navqi, I. H., Bokhari, S. H., Aziz, S., & Kashif-ur-Rehman. (2011). *The Impact Of Human Resource (HR) Performance Management On Project Outcome*. *African Journal of Business Management*, 8491-8499.
- Nguyen, L. D, S. O., & Lan, D. T. (2004). *A study on Project Success Factor in Large Construction Project in Vietnam*. *Enginering, Construction and Architectural Management*, 404-413.
- Ofori, D. F. (2013). *Project Management Practices and Critical Success Factors – Developing Country Perspective*. *Internartional Journal of Business and Management*, 14-31.
- Presiden Republik Indonesia. 1003. Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Jakarta
- Purnomo, Kelik (2016). Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Proyek PT. XYZ. Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya: Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXIV.

- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). *A Comperative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. International Journal of Human Resourches Studies*, 35-49.
- Santoso, Singgih (2004). *Buku latihan SPSS statistik multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A



JURUSAN MANAJEMEN KONSTRUKSI FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

JL Mayjen Haryono 167 Telp. 0341-585941 FAX. (0341) 551430 Malang 65145

Nawang Aji Sasongko - 156060100111014

Bapak/Ibu yang saya hormati

Saya mahasiswa jurusan Manajemen Konstruksi, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya Malang. Dalam hal ini saya sedang mengadakan penelitian Tugas Akhir. Kuesioner ini berhubungan dengan persepsi Anda sebagai karyawan/pegawai pada pabrik PT. Wijaya Karya Beton PPB Pasuruan. Hasil kuesioner ini tidak akan dipublikasikan, melainkan untuk kepentingan penelitian semata.

Atas bantuan, kesediaan waktu, dan kerjasamanya saya ucapkan banyak terima kasih.

KUESIONER

Hari/Tgl: _____

Nomor kuesioner: _____

Alamat asal: _____

Nomor telepon yang bisa dihubungi _____

Petunjuk pengisian: Berilah tanda (X) pada kolom jawaban yang Anda pilih.

Isi (_____) sesuai dengan pendapat Anda.

A. Karakteristik Karyawan

1	Jenis kelamin	<input type="radio"/> Laki-laki		<input type="radio"/> Perempuan	
2	Usia	<input type="radio"/> 20-29 Tahun	<input type="radio"/> 30-39 Tahun	<input type="radio"/> 40-49 Tahun	<input type="radio"/> > 50 Tahun
3	Status perkawinan	<input type="radio"/> Nikah/-kawin	<input type="radio"/> Duda/-janda	<input type="radio"/> Belum Menikah	
4	Status kepegawaian	<input type="radio"/> Pegawai tetap	<input type="radio"/> Pegawai Kontrak	<input type="radio"/> Lainnya (_____)	
5	Jabatan pekerjaan	<input type="radio"/> Manajer	<input type="radio"/> Asisten	<input type="radio"/> Lainnya (_____)	
6	Pengalaman kerja	<input type="radio"/> Tidak ada	<input type="radio"/> < 1 Tahun	<input type="radio"/> 1-3 Tahun	<input type="radio"/> > 3 Tahun
7	Pendapatan perbulan	<input type="radio"/> 0-3 Juta	<input type="radio"/> 3-6 Juta	<input type="radio"/> 6-9 Juta	<input type="radio"/> > 9 Juta
8	Tingkat pendidikan	<input type="radio"/> SMP	<input type="radio"/> SMA	<input type="radio"/> Diploma	<input type="radio"/> Sarjana
9	Jumlah tanggungan dalam keluarga	(____) Orang			

B. Kinerja Karyawan

1	Berapa persenkah pekerjaan yang anda selesaikan sesuai dengan target deadline dalam kurun waktu 1 bulan?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
2	Berapa persenkah hasil pekerjaan anda yang memerlukan perbaikan ulang (<i>rework</i>) / produk cacat dalam kurun waktu 1 bulan?	<input type="radio"/> 75-100%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 0%

C. Internal dan Eksternal Karyawan

I. Indikator terkait <i>Attitude</i>						
1	Apakah anda selalu bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan spesifikasinya? (dalam kurun satu bulan kerja)	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali bersemangat	<input type="radio"/> 1-2 kali tidak bersemangat	<input type="radio"/> 3-4 kali tidak bersemangat	<input type="radio"/> Selalu
2	Apakah anda bisa datang tepat waktu sesuai jadwal kerja? (dalam kurun satu bulan kerja)	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali terlambat	<input type="radio"/> 1-2 kali terlambat	<input type="radio"/> 3-4 kali terlambat	<input type="radio"/> Selalu
3	Berapa persenkah anda bisa mengikuti setiap arahan manajer? (dalam kurun satu bulan kerja)	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
4	Pernahkah anda mengambil pekerjaan rekan anda? (bukan karena sakit atau halangan yang sedang dialami rekan anda)	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mengambil pekerjaan	<input type="radio"/> 1-2 kali mengambil pekerjaan	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mengambil pekerjaan	<input type="radio"/> Selalu
II. Indikator terkait <i>Skill</i>						
5	Berapa persenkah komunikasi anda dimengerti oleh orang lain?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
6	Berapa tahun pengalaman kerja yang anda miliki sebelum bekerja disini?	<input type="radio"/> Tidak ada	<input type="radio"/> <1 Tahun	<input type="radio"/> 1-2 Tahun	<input type="radio"/> 2-3 Tahun	<input type="radio"/> > 3 Tahun
7	Berapa persenkah keahlian teknis yang anda miliki yang membantu dalam bekerja?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
III. Indikator terkait <i>Knowledge</i>						
8	Apakah sebelum diterima bekerja di sini anda sudah mengerti/ memiliki pengetahuan tentang perangkat komputer?	<input type="radio"/> 0% mengerti	<input type="radio"/> 0-25% mengerti	<input type="radio"/> 25-50% mengerti	<input type="radio"/> 50-75% mengerti	<input type="radio"/> 75-100% mengerti

9	Apakah posisi kerja anda disesuaikan dengan kemampuan?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali disesuaikan	<input type="radio"/> 1-2 kali disesuaikan	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali Disesuaikan	<input type="radio"/> Selalu
IV. Indikator terkait Abilities						
10	Berapa persenkah kondisi fisik anda dalam keadaan sehat saat bekerja? (dalam kurun satu bulan kerja)	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
V. Indikator terkait Tools						
11	Apakah kondisi alat kerja selalu siap digunakan?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali siap	<input type="radio"/> 1-2 kali siap	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali Siap	<input type="radio"/> Selalu
12	Apakah selalu ada dokumen panduan langkah kerja dalam bekerja?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali ada	<input type="radio"/> 1-2 kali ada	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali ada	<input type="radio"/> Selalu
13	Apakah kondisi alat keselamatan kerja selalu siap digunakan?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali siap	<input type="radio"/> 1-2 kali siap	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali Siap	<input type="radio"/> Selalu
VI. Indikator terkait Resources						
14	Apakah kebutuhan pencahayaan, kelistrikan, pendingin ruangan yang menyangkut kenyamanan kerja sudah terpenuhi?	<input type="radio"/> 0% terpenuhi	<input type="radio"/> 0-25% terpenuhi	<input type="radio"/> 25-50% terpenuhi	<input type="radio"/> 50-75% terpenuhi	<input type="radio"/> 75-100% terpenuhi
VII. Indikator terkait Social system						
15	Apakah masalah rumah tangga mengganggu pekerjaan anda?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mengganggu	<input type="radio"/> 1-2 kali mengganggu	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mengganggu	<input type="radio"/> Selalu
16	Apakah anda tertekan oleh masalah pekerjaan?	<input type="radio"/> Tidak pernah	<input type="radio"/> Sese kali tertekan	<input type="radio"/> 1-2 kali tertekan	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali tertekan	<input type="radio"/> Selalu
VIII. Indikator terkait Coworker						
17	Apakah anda dibantu rekan anda dalam bekerja?	<input type="radio"/> Tidak pernah	<input type="radio"/> Sese kali dibantu	<input type="radio"/> 1-2 kali dibantu	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali dibantu	<input type="radio"/> Selalu
IX. Indikator terkait Managerial behavior						
18	Apakah manajer selalu ada saat anda bekerja?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali ada	<input type="radio"/> 1-2 kali ada	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali ada	<input type="radio"/> Selalu
19	Menurut anda, berapa persenkah peran aktif manajer dalam penyelesaian masalah yang ada?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
20	Apakah selalu ada arahan/instruksi yang baik dari manajer?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali ada	<input type="radio"/> 1-2 kali ada	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali ada	<input type="radio"/> Selalu

21	Apakah selalu ada pengawasan atas pekerjaan anda? Bila ada, berapa persennkah?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 0-25%	<input type="radio"/> 25-50%	<input type="radio"/> 50-75%	<input type="radio"/> 75-100%
22	Apakah anda selalu mendapat informasi standar kualitas kerja?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mendapat	<input type="radio"/> 1-2 kali mendapat	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mendapat	<input type="radio"/> Selalu
23	Apakah anda selalu mengerti akan informasi standar kualitas kerja?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mengerti	<input type="radio"/> 1-2 kali mengerti	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mengerti	<input type="radio"/> Selalu
24	Apakah anda mendapat penghargaan atas hasil kerja anda?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mendapat	<input type="radio"/> 1-2 kali mendapat	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mendapat	<input type="radio"/> Selalu
25	Apakah anda mendapat pengakuan dari rekan/manajer atas hasil kerja anda?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mendapat	<input type="radio"/> 1-2 kali mendapat	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mendapat	<input type="radio"/> Selalu
26	Apakah diperusahaan anda ada karyawan yang mendapat sanksi karena suatu kesalahan?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali ada	<input type="radio"/> 1-2 kali ada	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali ada	<input type="radio"/> Selalu
27	Apakah anda mendapatkan kesempatan pelatihan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan anda saat ini?	<input type="radio"/> Tidak Pernah	<input type="radio"/> Sese kali mendapat	<input type="radio"/> 1-2 kali mendapat	<input type="radio"/> lebih dari 2 kali mendapat	<input type="radio"/> Selalu

Lampiran B

Hasil Analisis

Convergent Validity

Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AB <- Faktor Internal	0.795	0.761	0.121	6.542	0.000
AT <- Faktor Internal	0.850	0.834	0.077	11.008	0.000
CW <- Faktor Eksternal	0.863	0.838	0.051	16.643	0.000
KN <- Faktor Internal	0.846	0.827	0.083	10.146	0.000
KU1 <- Kinerja SDM	0.915	0.909	0.042	21.949	0.000
KU2 <- Kinerja SDM	0.932	0.930	0.025	36.899	0.000
MB <- Faktor Eksternal	0.776	0.762	0.095	8.209	0.000
RS <- Faktor Eksternal	0.848	0.838	0.066	12.929	0.000
SK <- Faktor Internal	0.837	0.818	0.077	10.903	0.000
SS <- Faktor Eksternal	0.756	0.721	0.162	4.654	0.000
TL <- Faktor Eksternal	0.829	0.815	0.081	10.279	0.000

AVE

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Faktor Eksternal	0.658	0.643	0.096	6.844	0.000
Faktor Internal	0.693	0.665	0.103	6.739	0.000
Kinerja SDM	0.854	0.847	0.059	14.524	0.000

Composite Reliability

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Faktor Eksternal	0.906	0.893	0.048	18.847	0.000
Faktor Internal	0.900	0.882	0.051	17.602	0.000
Kinerja SDM	0.921	0.916	0.035	25.944	0.000

Cronbach's Alpha

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kinerja SDM	0.829	0.814	0.088	9.466	0.000
Faktor Internal	0.852	0.815	0.093	9.127	0.000
Faktor Eksternal	0.870	0.847	0.082	10.601	0.000

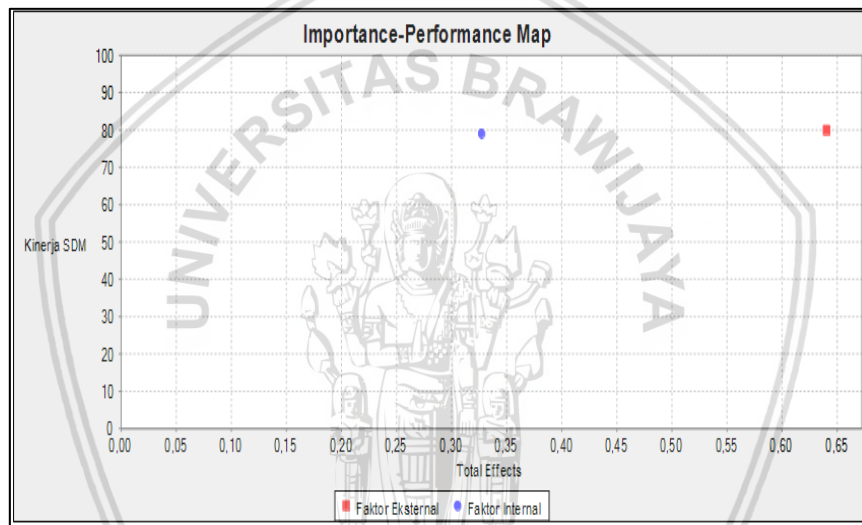
Goodness of Fit

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0.897	0.891

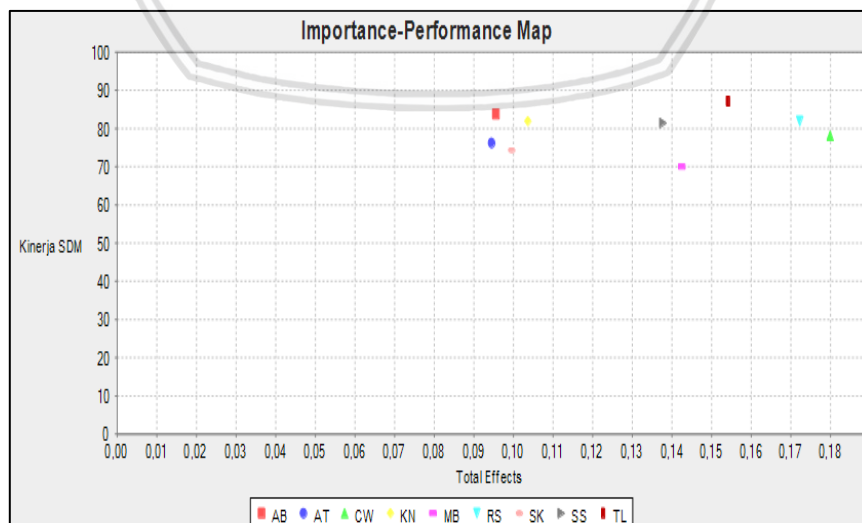
Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Faktor Eksternal -> Kinerja SDM	0.640	0.635	0.129	4.948	0.000
Faktor Internal -> Kinerja SDM	0.327	0.339	0.134	2.451	0.015

Hasil analisa IPMA



Gambar 5.12 Hasil Analisa IPMA Pada Variabel Internal dan Eksternal



Gambar 5.13 Hasil Analisa IPMA Pada Indikator-indikator Variabel Internal dan Eksternal

Lampiran C

Rekap Kuesioner

No.	A. Karakteristik Karyawan	Responden																																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	Jenis Kelamin	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Usia	1	1	1	2	1	2	1	4	1	2	2	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	1	1	1	3	1	2	4	1	3	3	1	4	4	3		
3	status pernikahan	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	status kepegawaian	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	
5	jabatan pekerjaan	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	Lama bekerja di pabrik	2	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	pendapatan perbulan	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
8	Tingkat pendidikan	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9	Jumlah tanggungan dalam keluarga	1	1	2	1	1	4	1	3	2	3	1	3	2	4	5	4	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	3	6	3	3	3	3	3	3	

No.	Indikator-indikator																												
	Faktor Internal										Faktor Eksternal																	Kinerja SDM	
	Attitude				Skill			Knowledge		Abilities	Tools			Resources	Social system	Coworker	Managerial behaviour										Kuantitas	Kualitas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
AT1	AT2	AT3	AT4	SK1	SK2	SK3	KN1	KN2	AB1	TL1	TL2	TL3	RS1	SS1	SS2	CW1	MB1	MB2	MB3	MB4	MB5	MB6	MB7	MB8	MB9	MB10	KU1	KU2	
1	5	5	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	2	1	5	4
2	5	4	5	2	5	2	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3
3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	1	5	2	5	4	4
5	4	2	5	1	5	1	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	2	2	4	4	3	3
6	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
7	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
9	2	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	2	5	3	4	5	4	4	5
10	5	4	5	2	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3
11	5	5	3	1	5	1	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	5	4
12	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3
13	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
14	5	4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
17	4	5	5	3	5	2	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	2	4	2	4	4	4
18	2	2	2	3	1	1	4	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1
19	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
20	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	3	2
21	3	5	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	2	2	2	4	3	2
22	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
23	4	3	3	3	5	1	5	4	3	3	5	4	4	3	2	3	3	4	5	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2
24	4	5	5	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	3	2	5	2	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
26	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
28	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
29	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
30	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5
31	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
32	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5
33	5	5	5	1	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	2	2	5	2	3	4
34	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	2	2	5	2	3	5
35	5	5	5	1	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	2	5	5

